



Allegato A

Deliberazione di Giunta n. 35/19 del 15.05.2019

**Sistema di misurazione e valutazione della performance.
Aggiornamento**

Pagine 39 (compresa la copertina)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

2019



Sommario

Premessa	3
1. La descrizione del Sistema	6
1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Prato	6
1.1.1 La struttura organizzativa	7
1.1.2 Le funzioni	10
1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa	11
1.2.1 Le finalità del Sistema	11
1.2.2 I principi	12
1.2.3 La metodologia adottata	17
1.2.4 Ulteriori metodologie a supporto del Sistema di Misurazione e Valutazione	20
1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale	21
1.3.1 La misurazione della performance della dirigenza	24
1.3.1.1 La misurazione della performance del Segretario Generale	
1.3.1.2 La misurazione della performance dei dirigenti	
1.3.2 La misurazione della performance dei titolari delle posizioni organizzative e delle alte professionalità	29
1.3.3 La misurazione della performance del personale non dirigente	30
1.4 La trasparenza	31
2. Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	32
2.1 Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa	32
2.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale	34
3. Le procedure di conciliazione	35
4. Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	36
5. Sistemi informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della Performance	38

Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è *“l’insieme coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenza logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, messe in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all’Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa ed individuale”*.¹

Il SMVP rappresenta dunque il modello cui la Camera di Commercio di Prato si deve attenere per la misurazione e la valutazione della performance, sia organizzative che individuale. Tali attività si colloca nel più ampio ciclo di gestione della performance tra la fase di pianificazione degli obiettivi (Piano della Performance) e quella relativa alla rendicontazione (Relazione sulla performance).

Ai sensi del D. Lgs. 150/2009 per Performance si intende *“il contributo che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui o singolo individuo) apporta al raggiungimento di un obiettivi ed, in ultima analisi, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”*.

La misurazione della performance è dunque elemento fondamentale per il miglioramento dell’efficienza e dell’efficacia dei servizi pubblici.



Per effettuare la misurazione ogni amministrazione deve quindi dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, di analisi e rappresentazione di informazioni.

Se adeguatamente sviluppato il Sistema di misurazione può rendere l’amministrazione capace di:

¹ Da *“Il sistema di misurazione e valutazione della performance – Guida ed indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento”* – Unioncamere 11 novembre 2010.



- *migliorare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;*
- *verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;*
- *informare e guidare i processi decisionali;*
- *gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;*
- *influenzare e valutare i comportamenti di gruppi ed individui;*
- *rafforzare l'accountability e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;*
- *incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.²*

I principi cui ispirarsi nella predisposizione del documento sono quelli indicati nella Delibera Civit 104/2010 secondo la quale il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- *consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo [...] del livello di performance atteso e realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;*
- *consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;*
- *consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;*
- *consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;*
- *garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;*
- *assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni;*
- *promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;*
- *esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione di obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;*
- *assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.*

Il monitoraggio viene garantito attraverso metodologie in grado di misurare e valutare in modo integrato:

- a) La **performance organizzativa (art. 8 D. Lgs. 150/2009)** a sua volta articolata in
 1. Performance **complessiva** di ente che consente di valutare i risultati delle politiche intraprese dall'Ente;

² Da Delibera CIVIT 89/2010 " Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance [...]".

2. Performance a livello **di unità organizzativa** che permette di valutare il contributo alla performance complessiva apportato dai vari ambiti affidati alla responsabilità gestionale. Tale valutazione rappresenta poi l'elemento di congiunzione tra la performance complessiva e quella individuale.
- b) La **Performance individuale (art. 9 D. Lgs. 150/2009)** che prende in considerazione il rapporto tra i contributi apportati dalle singole professionalità che operano all'interno dell'ente ed il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle singole unità organizzative ed al raggiungimento degli obiettivi complessivi di ente.

Il presente documento rappresenta un aggiornamento del precedente Sistema adottato per la prima volta con Deliberazione di Giunta n. 17/11 del 15.03.2011. La revisione risulta necessaria per avviare il processo di adeguamento alle rilevanti modifiche introdotte al D. Lgs. 150/2009 dal D. Lgs. 74 del 25.05.20017.

Tuttavia, tale processo è reso difficoltoso dal fatto che il Dipartimento della Funzione Pubblica non ha, ad oggi, adottato linee guida né in materia di SMVP né in materia di Piani della Performance per enti diversi dai Ministeri. Nelle more di tale adozione le indicazioni fornite per il comparto ministeriale costituiscono comunque linee metodologiche cui possono attenersi anche le altre amministrazioni.

Allo stesso modo non sono stati ancora definiti i cosiddetti *obiettivi generali* che, in linea con le politiche pubbliche nazionali, individuano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività ed ai servizi erogati.

Altro aspetto problematico è rappresentato anche dalla mancata attuazione del novellato art. 8 comma 1-bis del D. Lgs. 150/2009 secondo il quale "Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica".

Con queste premesse la Camera di Commercio di Prato intende dare avvio all'aggiornamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Gli ulteriori eventuali adeguamenti alle Linee Guida saranno effettuati con le revisioni successive.

1. La descrizione del sistema

La presente sezione ha lo scopo di illustrare le principali caratteristiche della Camera di Commercio di Prato e permettere la contestualizzazione dei principi di carattere generale. Secondo quanto previsto dalla delibera Civit 104/2010 la definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance deve infatti avvenire in considerazione delle peculiarità di ciascun Ente.

1.1 Caratteristiche della Camera di Commercio di Prato

La Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura (di seguito Camera di Commercio) 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'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali (art. 1 legge 580/1993).

La Camera di Commercio di Prato nasce nel 1992 con il decreto istitutivo della nuova provincia, ma, soltanto l'anno successivo, viene nominato il primo Presidente.

Come logo identificativo dell'Ente, viene scelto la "Porta Mercatale" per il forte potere simbolico di luogo di accesso alla città e al suo cuore produttivo ed economico.

Da allora molto è cambiato: il tessuto imprenditoriale, all'inizio caratterizzato quasi esclusivamente dal tessile, ha scoperto la new economy ed il settore agroalimentare e dei prodotti tipici. Certo, il distretto ha risentito fortemente della profonda crisi economica che, a partire dall'anno 2009, ha colpito l'intera economia mondiale, ma proprio in questo difficile frangente la Camera ha rafforzato il suo ruolo di supporto all'economia.

Negli ultimi tempi il sistema camerale è stato oggetto di una profonda riforma, prima con l'approvazione del D.L. 24 giugno 2014 N. 90 "*Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari*", convertito nella l. 11 agosto 2014 n. 114 che ha previsto la riduzione del diritto annuale del 35% per il 2015, del 40% nel 2016 per arrivare nel 2017 a regime con una riduzione pari al 50%. Successivamente con la l. 7 agosto 2015, n. 124 "*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*" che ha previsto l'adozione, entro 12 mesi, di un decreto legislativo per la riforma dell'organizzazione, delle funzioni e del finanziamento delle Camera di Commercio.

Il D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 219 ha infine chiuso il processo di riforma introducendo importanti novità per il sistema soprattutto con riferimento alle funzioni che è chiamato a svolgere. Oltre ai compiti, per così dire, tradizionali quali la tenuta del Registro delle Imprese, la Regolazione del mercato, la sicurezza e la conformità dei prodotti e le certificazioni per l'estero, sono state previste funzioni nuove e modifiche a quelle già esistenti come l'orientamento al lavoro e l'alternanza scuola-lavoro e la valorizzazione del patrimonio culturale e del turismo.

Considerato il calo delle risorse su cui contare, la Camera di Commercio ha dunque davanti a sé un periodo di importanti sfide da affrontare.

- **1.1.1 La Struttura Organizzativa**

Di seguito si propone un breve approfondimento circa i ruoli e le responsabilità ai vari livelli della struttura

- Organi di Indirizzo e Controllo
- Soggetti incaricati della Direzione Amministrativa
- Soggetti preposti alla Gestione ed Esecuzione

Organi di Indirizzo e controllo

Sono organi della Camera di Commercio: il Consiglio, la Giunta, il Presidente, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il **Consiglio** è l'organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla legge 580/1993, riguardano:

- l'elezione del Presidente e della Giunta;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale e dei Regolamenti;
- la determinazione degli indirizzi generali dell'Ente e del programma pluriennale dell'Ente previa adeguata consultazione delle imprese;
- l'approvazione della relazione previsionale e programmatica, del preventivo annuale e del bilancio di esercizio;

La **Giunta** è l'organo politico esecutivo della Camera di Commercio. La Giunta della Camera di Commercio di Prato è composta da dal Presidente e da cinque membri.

Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la relazione previsionale e programmatica, il preventivo economico ed il suo aggiornamento ed il bilancio di esercizio, la Giunta:

- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali.

Il **Presidente** è l'organo rappresentativo della Camera di Commercio. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** è l'organo di controllo economico finanziario ed è composto da tre membri designati dal Presidente della Regione, dal Ministero dello Sviluppo Economico e da quello dell'Economia e delle Finanze.

Soggetti incaricati della Direzione Amministrativa

La struttura amministrativa della Camera è guidata dal **Segretario Generale** che ha funzioni di dirigente di uffici dirigenziali generali, con il compito di coordinare l'attività dell'Ente nel suo complesso e la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Con il D. Lgs. 23 del 15.02.2010 questa figura è stata ulteriormente qualificata mediante l'introduzione di criteri di maggiore selettività e percorsi di formazione continua.

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.

Soggetti preposti alla Gestione ed Esecuzione

Come già specificato, si rimanda in allegato la rappresentazione della struttura organizzativa della Camera di Commercio di Prato, il cui assetto, ai sensi del Regolamento di Organizzazione³, si articola in:

- **Settori**, intesi come l'unità organizzativa di massimo livello e punto di riferimento per:
 - la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente;
 - il coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno;
 - il controllo di efficacia degli interventi e delle attività realizzate, per la parte di propria competenza.
- **Servizi** intesi come struttura responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno del Settore nel quale sono inseriti

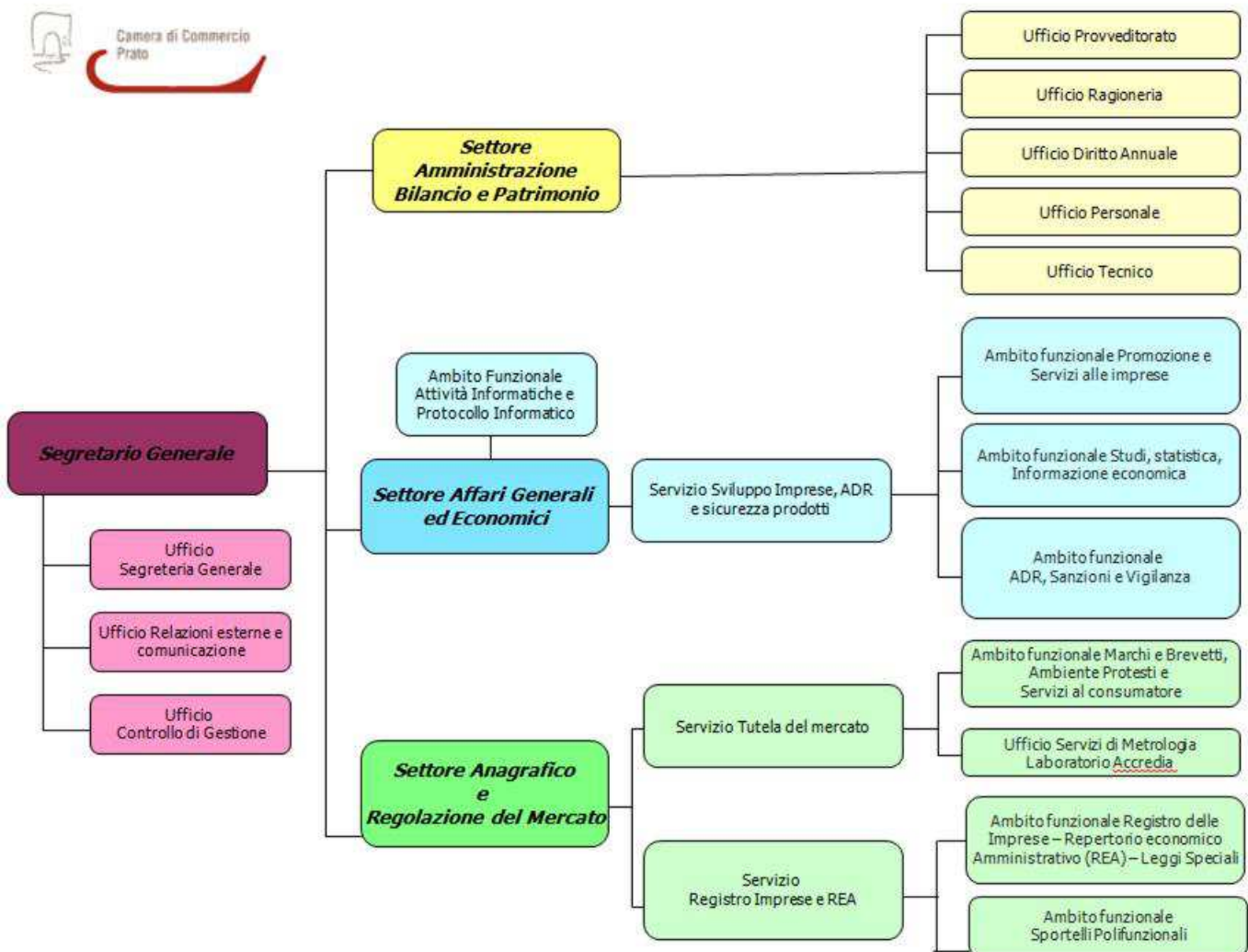
³ Delibera di Consiglio, 30/14 del 30-04-2014



- o **Uffici** che costituiscono l'unità operativa di base, caratterizzati dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna.

Di seguito si riporta una rappresentazione grafica dell'Organigramma camerale, consultabile anche all'indirizzo

http://www.po.camcom.it/servizi/0000_trasparenza/0200_organizzazione/040_artic_uff/ArticolazioneUffici.php



- **1.1.2 Le funzioni**

La Camera di Commercio nell'esercizio del proprio ruolo, secondo quanto previsto dalla l. 580/1993, esercita una serie di funzioni che danno vita a processi che contribuiscono:

All'erogazione di servizi all'utenza (Processi primari)

- Anagrafico-certificativo
- Attività di vigilanza e controllo
- Giustizia alternativa
- Monitoraggio dell'Economia e del Mercato
- Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno
- Promozione del territorio e delle imprese

Al funzionamento della struttura (Processi secondari)

- Comunicazione
- Servizi tecnico – informatici
- Affari generali
- Ciclo di gestione della performance
- Gestione patrimonio
- Gestione contabilità
- Gestione Risorse Umane

Tale articolazione riporta quanto definito all'interno del progetto nazionale Pareto, promosso da Unioncamere nazionale, per la mappatura omogenea dei processi e delle attività. Tale mappatura è al momento oggetto di revisione anche allo scopo di giungere alla quantificazione dei cd. Costi Standard che dovranno servire in un prossimo futuro come riferimento anche per la definizione delle tariffe dei servizi resi dalle Camere di Commercio.

La rilevazione dei costi dei servizi erogati è comunque realizzata annualmente e consultabile all'indirizzo:

http://www.po.camcom.it/servizi/0000_trasparenza/1600_servizi/020_cost_cont/CostiContabilizzati.php

1.2 La misurazione e la valutazione della performance organizzativa

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

La misurazione della performance organizzativa si colloca all'interno del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione⁴ e consiste nello *“svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato”*.⁵

Il novellato art. 8 comma 1 bis del d. lgs. 150/2009 stabilisce che *“le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica”*. Nelle more dell'emanazione di tali modelli, la Camera di Commercio di Prato, considerata l'inderogabile esigenza di adeguare il proprio SMVP alla normativa vigente, procede ad illustrare la propria interpretazione di performance organizzativa.

• 1.2.1 Le finalità del Sistema

In coerenza con le caratteristiche dell'Ente l'obiettivo del Sistema di Misurazione è quello di misurare e valutare tutte le “dimensioni” della performance al fine di rendere più efficiente ed efficace il processo decisionale e più trasparente la rendicontazione. Più in particolare il sistema persegue le seguenti finalità:

- **Misurazione e valutazione a supporto dei processi decisionali:**

la misurazione e la valutazione della performance costituisce il supporto ai diversi livelli (strategico ed operativo) dei processi decisionali dell'ente, fornendo dati ed informazioni in relazione tanto alle condizioni organizzative interne che alle condizioni ambientali esterne.

- **Monitoraggio della performance organizzativa ed individuale:**

le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stadi di avanzamento connessi agli obiettivi e di coordinare l'azione dell'ente attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi stessi;

⁵ Da “Il sistema di misurazione e valutazione della performance – Guida ed indicazioni utili per la definizione del sistema e la redazione del documento” – Unioncamere 11 novembre 2010.



- **Valutazione dei risultati:**

la valutazione realizza, in parallelo alle attività di monitoraggio, una verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi (stabiliti attraverso l'individuazione dei target) ed una sintesi circa il livello raggiunto e le responsabilità a questo legate;

- **Accountability**

la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale alimentano i diversi canali di comunicazione alla base del processo di *accountability* verso i diversi *stakeholder* interni ed esterni della Camera di Commercio.

- **La verifica dell'efficacia ed il miglioramento del Sistema**

il sistema è strutturato per consentire un continuo monitoraggio della reale ed operativa capacità di raggiungere e mantenere nel tempo i propri obiettivi.

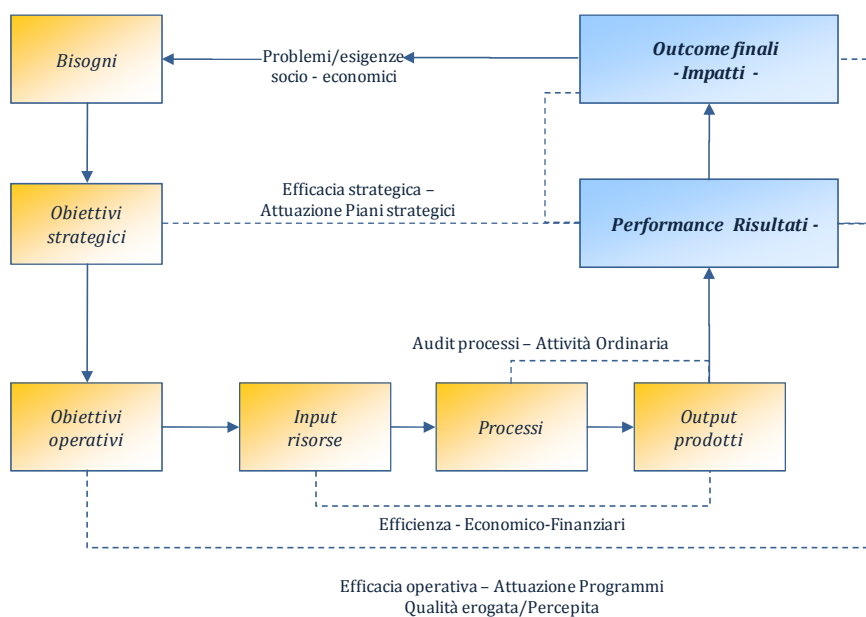
- **1.2.2 I principi**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione si integra con le fasi di programmazione e controllo.

Il raggiungimento degli obiettivi istituzionali viene garantito da un processo di pianificazione e di programmazione che consente la coerenza e la continuità tra i diversi livelli decisionali.

In particolare, il processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa si compone dei seguenti livelli, rappresentati anche all'interno del Piano della Performance:

- la **missione** dell'ente, che viene tradotta in strategie indicate nel programma pluriennale;
- le **aree strategiche** articolate in aree di intervento con valenza pluriennale;
- gli **obiettivi strategici** che possono riguardare:
 - o interventi promozionali;
 - o progetti di innovazione o di miglioramento;
 - o servizi all'utenza;
 - o processi di supporto alle attività interne all'ente.
- le **attività ed i servizi** che riguardano le funzioni, per così dire, ordinarie svolte dall'ente.



In relazione alla **performance complessiva di ente**, il Sistema adottato consente di effettuare misurazioni e valutazioni con riferimento a:

- Le **aree strategiche** ossia rispetto alle strategie che vengono individuate nel Programma Pluriennale, riprese nella Relazione Previsionale e Programmatica, riportate nel Piano e valutate nella Relazione sulla Performance.

Il Sistema consente di misurare l'impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (art.8, comma 1, lett. a) del Decreto) in modo da valutare il livello di efficacia e di efficienza delle politiche attivate rispetto alle esigenze delle imprese e del territorio e quindi di supportare il livello decisionale.

- I **programmi strategici**, in modo da valutare:
 - o Il livello di attuazione, inteso come raggiungimento quali-quantitativo degli obiettivi attesi;
 - o Il rispetto delle fasi e dei tempi previsti
 - o Il livello di assorbimento delle risorse

In questo modo è dunque possibile monitorare i programmi in corso di svolgimento ed attuare eventuali interventi correttivi e misurare *ex post* i risultati per rendicontare i risultati raggiunti rispetto a quanto pianificato e impostare la nuova programmazione.

Rispetto ai progetti di innovazione e miglioramento è inoltre possibile una valutazione della modernizzazione dell'amministrazione, l'ottimizzazione dei tempi ed il miglioramento qualitativo delle competenze professionali.

- Per lo stock di **servizi** resi all'utenza, attraverso i quali la Camera di Commercio traduce operativamente i programmi in azioni, il Sistema permette di valutare:
 - o La quantità e la qualità delle prestazioni fornite
 - o L'efficienza nell'utilizzo delle risorse;
 - o Il grado di soddisfazione dell'utenza.

Il Sistema, infine, grazie al monitoraggio di più aspetti relativi *alla salute dell'ente*, consente di misurare le condizioni di:

- o Equilibrio economico – patrimoniale;
- o Equilibrio organizzativo;
- o Equilibrio delle relazioni;
- o Attuazione della normativa in ambito di trasparenza ed anticorruzione.

La performance organizzativa è uno degli aspetti sui quali la riforma operata dal D. Lgs. 74 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, come già accennato nelle Premesse, 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.

Di seguito si riporta una rappresentazione sintetica degli ambiti di misurazione e valutazione.



Ambiti_Art.8_D.Lgs. 150/09	Elementi
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
h) Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere organizzativo - Efficacia

Riguardo le novità introdotte dal d. Lgs. 74/2017 in materia di valutazione della performance organizzativa occorre ricordare anche:

- 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".*

A questi fini, la Camera di Commercio di Prato realizza ogni anno, a cura dell'ufficio Relazioni Esterne e URP, una rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e di collaborazione.

All'interno della sezione del sito internet è inoltre disponibile una maschera per l'inserimento di suggerimenti e reclami, consultabile all'indirizzo <http://servizi.po.camcom.it/servizio/urp/index.asp>.

L'Ufficio Relazioni per il Pubblico semestralmente predispone un report per l'OIV sulla situazione dei reclami/suggerimenti pervenuti.

Per quanto riguarda invece gli utenti interni, ogni anno viene realizzata la rilevazione di benessere organizzativo mediante il questionario predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

La misurazione e valutazione della **performance di unità organizzativa** parte dalla programmazione di settore effettuata ad inizio anno da ciascun dirigente, che a sua volta deriva dalla programmazione strategica di ente. All'interno di tali atti di programmazione i titolari di posizioni dirigenziali individuano gli obiettivi da realizzare nell'anno di riferimento e ne assegnano la relativa responsabilità alle singole unità organizzative da loro gerarchicamente dipendenti.

A consuntivo la performance di Unità Organizzativa è data dalla media della performance di tutti gli obiettivi assegnati in sede di programmazione operativa cui si aggiunge, con un peso pari all'1% del totale, la performance relativa alla customer satisfaction, sia interna che esterna, sui servizi resi dalla stessa unità organizzativa.⁶

All'interno degli stessi atti dirigenziali vengono individuati appositi indicatori per la misurazione della performance che andranno ad alimentare anche le cd schede di cascading e le schede per la valutazione individuale dei dipendenti.

Il processo di valutazione della performance di unità organizzativa è reso possibile anche dall'utilizzo della contabilità analitica per Centri Costo nella quale a ciascuna unità organizzativa corrisponde un Centro di Costo riconducibile, a sua volta, ad un Centro di Responsabilità.

A questo proposito occorre ricordare che, ai sensi dell'art. 9, comma 1, del novellato d. lgs. 150/2009 per i dirigenti e le Posizioni Organizzative, agli indicatori di performance relativi all'ambito di diretta responsabilità "è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva" In attesa di eventuali specifiche indicazioni e/o linee guida della Funzione Pubblica tale termine viene interpretato come peso maggiore tra quelli eventualmente utilizzati

⁶ La rilevazione della customer interna verrà effettuata a decorrere dal 1.1.2020.

- **1.2.3 La metodologia adottata**

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 attesi⁷.

Il sistema di indicatori previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Camera di Commercio di 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.

⁷ A. Bacci, A. Nardiello, "Programmazione e Controllo", in A. Riccaboni, A. Bacci (a cura di) "I Sistemi di Pianificazione, Controllo e Valutazione nelle CCIAA. Teoria, soluzioni operative e Buone Prassi orientate alla performance".



Di seguito si riporta un elenco delle tipologie di indicatori utilizzate

Indicatori di Efficacia

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

Indicatori di Efficienza

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

Indicatori di Qualità (erogata e percepita)

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

Indicatori Economico-Finanziari

- impiegati per valutare l'ottimizzazione del rapporto fra le risorse impiegate e risultati raggiunti
- consentono di valutare l'andamento della gestione dal punto di vista economico-patrimoniale e reddituale anche mediante analisi degli scostamenti

Indicatori di Outcome

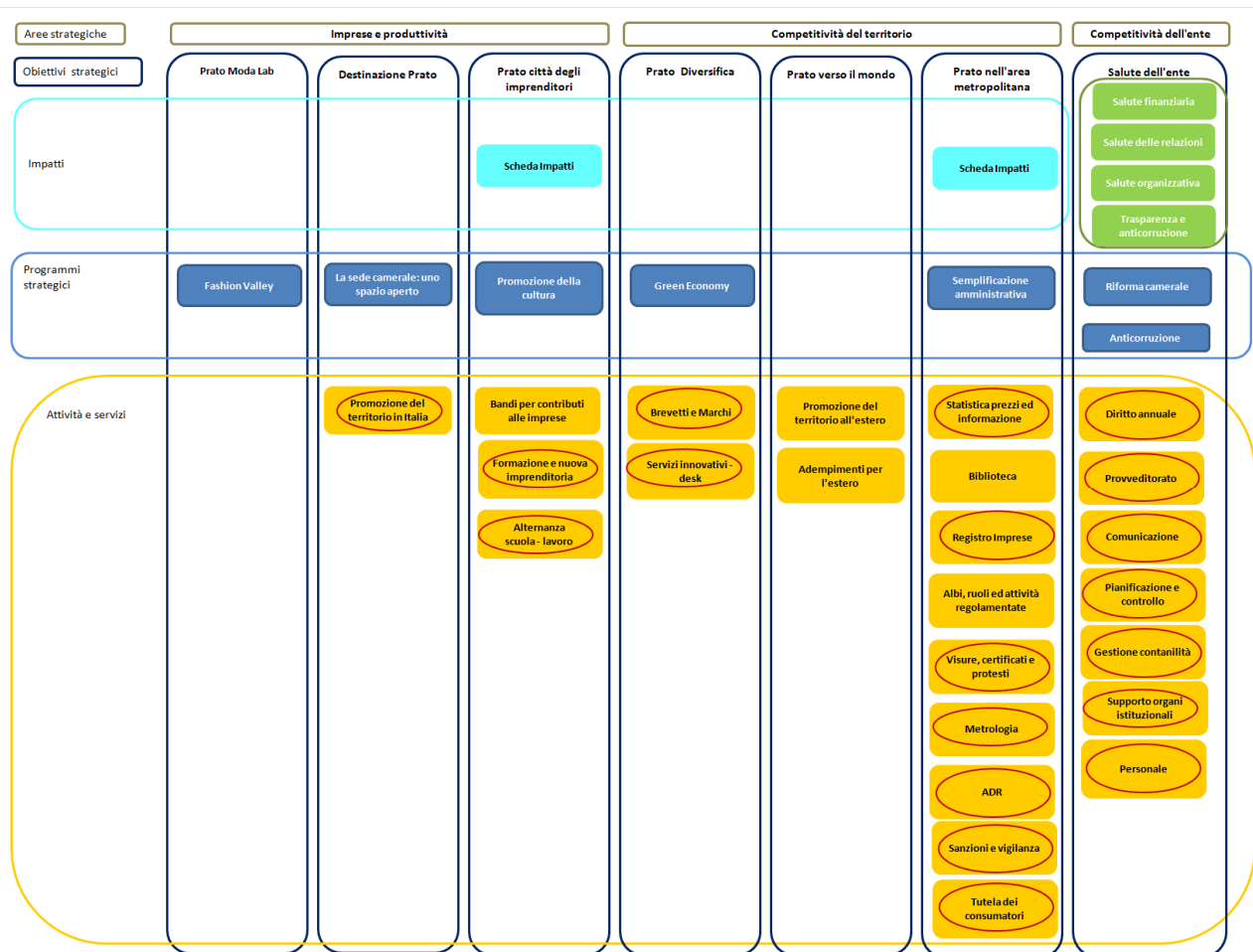
- indicatori di impatto, che riferenziano una misura di esito, di efficacia esterna delle politiche
- funzionali a verificare le ricadute del risultato prodotto mediante le attività realizzate in termini di soddisfazione dei bisogni espressi dai diversi stakeholders (si presentano come proxy del successo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

A livello di performance organizzativa l'individuazione di opportuni indicatori, collegati agli obiettivi di differente dimensione consente, quindi l'avvio del processo di misurazione e valutazione della performance su diversi gradi di analiticità/sinteticità secondo la **“logica a cannocchiale”**.

L'intero processo è rappresentato, anche graficamente, attraverso il cd. **“Albero della performance”** che partendo dalla *mission* dell'ente, passa all'individuazione di aree strategiche sulle quali articolare i

programmi strategici da intraprendere nel medio lungo periodo. Concludono la rilevazione il monitoraggio e la misurazione delle attività e dei servizi resi dall'ente

Di seguito l'articolazione dell'albero della performance derivante dal Programma Pluriennale di Mandato⁸ 2013 – 2017.



Quando ad un obiettivo vengono associati più indicatori il risultato complessivo sarà calcolato attraverso la media aritmetica dei risultati dei vari indicatori. All'interno del piano della performance la Camera di Commercio di Prato adotta infatti una media con pesi equivalenti.

La misurazione e valutazione dei risultati prevede una scala di intervalli come di seguito indicato:

- performance $\geq 80\%$ del target -----> Obiettivo pienamente raggiunto
- performance compresa tra il 60% e 80% del target -----> Obiettivo parzialmente raggiunto
- performance $\leq 60\%$ del target -----> Obiettivo non raggiunto.

⁸ Deliberazione di Consiglio n.12/13 del 4 marzo 2013

Il Sistema prevede inoltre un'articolazione temporale su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in modo da avere feedback che permettano di attivare eventuali azioni correttive. E' infatti previsto un monitoraggio semestrale effettuato dalla Struttura Tecnica Permanente, a supporto dell'OIV. A seguito del monitoraggio semestrale l'ente verifica l'opportunità di modificare o aggiornare gli obiettivi e/o gli indicatori individuati in sede di programmazione.

Al monitoraggio semestrale si affianca la reportistica periodica effettuata dal Controllo di Gestione volta a verificare il grado di utilizzo delle risorse.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, forniscono un valido supporto in fase di misurazione e valutazione della performance garantendo in tal modo affidabilità al sistema complessivamente considerato.

- **1.2.4 Ulteriori metodologie a supporto del Sistema di Misurazione Valutazione**

Ai fini dell'attivazione del confronto tra amministrazioni analoghe (art. 5, comma 2, lett. e) del decreto) vengono utilizzati gli indicatori tratti dal Sistema Informativo Pareto che sono stati elaborati ai sensi dell'articolo 35 del D.P.R. n. 254 del 2005.

Gli indicatori del Sistema Informativo Pareto vengono utilizzati per:

- valutare la performance attesa attraverso la comparazione con i risultati conseguiti dalle altre Camere di Commercio;
- individuare, in sede di pianificazione, il target atteso.

Il confronto viene attivato, oltre che con il dato nazionale, anche attraverso la comparazione con Camere di Commercio di natura dimensionale analoga.

1.3 La misurazione e la valutazione della performance individuale

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

La Camera di Commercio di Prato adotta metodologie differenziate sui diversi livelli organizzativi:



La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei responsabili di posizione organizzativa, ai sensi dell'art. 1 comma 1 e 1 bis, del novellato d lgs. 150/2009 è legata

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzati richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

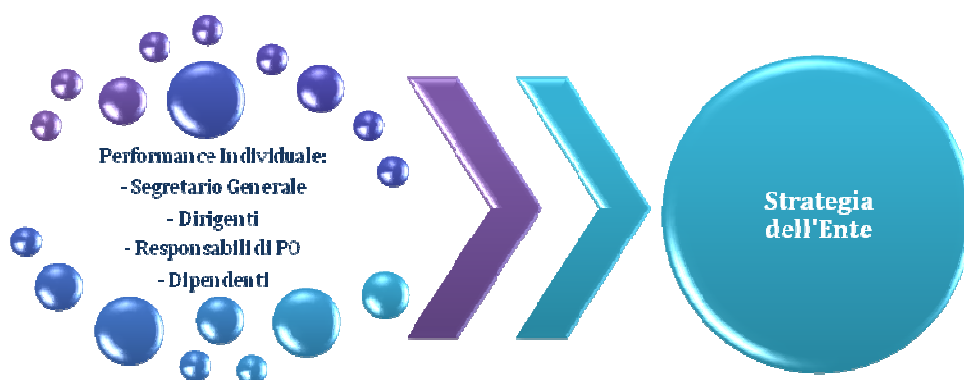
La valutazione dei dipendenti diversi dalle posizioni apicali tiene conto:

- del contributo al raggiungimento di specifici obiettivi di ente;
- del raggiungimento degli obiettivi, dell'unità di appartenenza, assegnati alla responsabilità del singolo;

- delle capacità e competenze dimostrate e dei comportamenti agiti.

La valutazione della performance individuale si sviluppa quindi su una duplice dimensione:

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



Nella tabella che segue si riepiloga il diverso peso, in base al tipo di inquadramento, delle due dimensioni oggetto di valutazione,

Colonna1	Peso obiettivi	Peso comportamenti individuali e competenze
Segretario generale	70	30
Dirigenza	60	40
Posizioni Organizzative ed Alte Professionalità	50	50
Personale non dirigente:		
Categoria D	40	60
Categoria C	30	70
Categoria B	25	75
Categoria A	15	85

Una delle principali novità introdotte dal D. Lgs. 74/2017 riguarda proprio la valutazione individuale.

L'art. 5 bis dispone infatti che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell’ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, rileva ai fini dell’accertamento della responsabilità dirigenziale ed ai fini dell’irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell’art. 55 quater, comma , lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali specifici fini nel rispetto della disposizioni del presente decreto”*.

Occorre comunque precisare che, affinché l’intero sistema funzioni, occorre assegnare al personale obiettivi sfidanti ed in quanto tali suscettibili di non essere raggiunti. Il mancato raggiungimento di un obiettivo dunque, sebbene non auspicabile, è da ritenersi possibile. Pertanto una valutazione insufficiente non corrisponde necessariamente una valutazione negativa.

La valutazione negativa è legata ad eventi di particolare gravità e nel caso di valutazione negativa dovranno essere attivate tutte le forme di garanzia previste all’interno del SMVP.

- **1.3.1 La misurazione della performance della dirigenza**

Il sistema di valutazione della dirigenza è articolato in modo da promuovere il merito e il miglioramento della performance individuale. Scopo primario del sistema di misurazione della performance è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando la performance realizzata con sistema incentivanti e, chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

Ogni anno la Camera di Commercio adotta il cosiddetto "cascading" un processo di assegnazione di obiettivi al personale dirigenziale che, partendo dagli obiettivi strategici, li declina in obiettivi operativi la cui responsabilità di attuazione viene assegnata ai singoli dirigenti di Settore.

Entro la fine dell'anno il Consiglio adotta il bilancio di previsione. Successivamente la Giunta adotta il Budget dirigenziale sulla base del quale il Segretario Generale con formale provvedimento assegna la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse in questo previste ai dirigenti.

Con successivo provvedimento, dopo la formalizzazione del Piano Annuale di Massima, vengono assegnati gli obiettivi alla dirigenza.

Tali obiettivi derivano, in parte, direttamente dal Piano della Performance, ed in parte dalla programmazione operativa di Settore.

Come per la valutazione della performance organizzativa a ciascun progetto vengono associati indicatori ciascuno con pari peso, con la sola eccezione di quelli collegati ai Progetti Prioritari che possono avere un coefficiente di ponderazione diverso.

La misurazione a consuntivo della performance raggiunta confluirà nel più ampio sistema di valutazione della dirigenza nel quale, oltre all'aspetto progettuale, si tiene conto di altri fattori quali le capacità e le competenze individuali e la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

- **1.3.1.1 La misurazione della performance del Segretario Generale**

Gli ambiti nei quali si articola il sistema di misurazione e valutazione del Segretario Generale sono i seguenti:

A. Risultati → Livello di realizzazione degli obiettivi

B. Professionalità → livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali

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

A. Risultati: 70 punti

- a) Raggiungimento degli obiettivi, attuazione dei programmi, realizzazione dei progetti: **40 punti**

Il punteggio massimo di 40 punti viene assegnato in caso di raggiungimento completo degli obiettivi, di integrale attuazione dei programmi e realizzazione dei progetti

Il punteggio viene ridotto proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi, di attuazione e realizzazione dei programmi e dei progetti, sulla base delle risultanze del monitoraggio e della valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

- b) Espletamento dell'attività ordinaria di natura istituzionale: **30 punti**

Il punteggio, fino ad un massimo di 30 punti viene assegnato sulla base dei risultati dell'attività ordinaria, misurati sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi operativi in riferimento all'attuazione delle linee generali di indirizzo dell'Ente

B. Professionalità: 30 punti

L'apporto personale e la qualità della prestazione viene valutato sulla base dei seguenti criteri.

1) competenza organizzativa e di programmazione

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

2) 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

3) 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

4) capacità di decisione

capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle deleghe di responsabilità assegnate

5) 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

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

7) 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

8) 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

9) 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



10) 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 10 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

Il punteggio attribuibile alla valutazione della qualità della prestazione sulla base dei criteri della Scheda di Valutazione oscilla in un range da 10 a 50.

La quota del massimale individuale destinata alla Professionalità (pari a 30 punti) viene quindi distribuita in proporzione al punteggio attribuito.

Con l'approvazione del Nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione, a far data dal 1 gennaio 2018, si modifica il sistema in uso per la valutazione del Segretario Generale, adottato Deliberazione di Giunta n. 236/2001.

- **1.3.1.2 La misurazione della performance dei dirigenti**

Gli ambiti nei quali si articola il sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti sono i seguenti:

A. Risultati → Livello di realizzazione degli obiettivi

B. Professionalità → livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali

La valutazione dei dirigenti è effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e in base all'apporto personale e alla qualità della prestazione ottenuta, secondo le modalità in uso:

A decorrere dal 1 gennaio 2019 la valutazione dei dirigenti è effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e in base all'apporto personale e alla qualità della prestazione ottenuta, secondo le seguenti modalità:

A. Risultati: 60 punti

c) Raggiungimento degli obiettivi, attuazione dei programmi, realizzazione dei progetti: **40 punti**

Il punteggio massimo di 40 punti viene assegnato in caso di raggiungimento completo degli obiettivi, di integrale attuazione dei programmi e realizzazione dei progetti strategici da Piano Performance e dei Progetti Prioritari, come individuati nel cascading.

Il punteggio viene ridotto proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi, di attuazione e realizzazione dei programmi e dei progetti, sulla base delle risultanze del monitoraggio e della valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati.

d) Espletamento dell'attività ordinaria di natura istituzionale: **20 punti**

Il punteggio, fino ad un massimo di 20 punti viene assegnato sulla base dei risultati dell'attività ordinaria, misurati sulla base del grado di conseguimento degli ulteriori obiettivi di cascading.

B. Professionalità: 40 punti

L'apporto personale e la qualità della prestazione viene valutato sulla base dei seguenti criteri.

1) 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

2) 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

3) 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

4) 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

5) 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

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

7) 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

8) 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 10 criteri viene espressa la valutazione con l'attribuzione di un punteggio da 1 a 5 secondo la seguente gradazione:

- insoddisfacente: punti 1
- inadeguata/scarsa: punti 2
- sufficiente: punti 3
- buona: punti 4
- ottima: punti 5

Il punteggio attribuibile alla valutazione della qualità della prestazione sulla base dei criteri della Scheda di Valutazione oscilla in un range da 8 a 40.

La quota del massimale individuale destinata alla Professionalità (pari a 40 punti) viene quindi distribuita in proporzione al punteggio attribuito.

• **1.3.2 La misurazione della performance dei titolari di posizioni organizzative e delle alte professionalità**

Il Dirigente di Settore o il Segretario Generale, in caso di posizioni di staff, procede ad una verifica basata:

- sull'attuazione di eventuali specifici programmi di attività;
- sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alle posizioni organizzativa;
- sulla modalità di gestione delle risorse affidate;
- sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle metodologie e dei risultati.

Per ciascuno dei parametri sopra riportati individua il grado dei risultati ottenuti espresso in termini percentuali ed opera, con provvedimento motivato, la valutazione annuale, determinando il risultato generale, calcolato sulla base della media aritmetica delle percentuali individuate per ciascun parametro.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva delle componenti utilizzate solo al fine della valutazione del risultato della Posizione Organizzativa e che verranno applicate, a decorrere dal 1.4.2019, al nuovo assetto delle Posizioni Organizzative come individuato con D.S.G. n. 56/2019 adottata in data 8 marzo 2019.

Posizioni organizzative

Obiettivi	Raggiungimento di obiettivi di ente. Massimo punti:	1
	Raggiungimento di obiettivi individuali. Massimo punti:	49
Apporto individuale	Comportamenti e competenze individuali. Massimo punti:	50
	<i>Articolati nei seguenti fattori:</i>	
	- <i>Impegno nello svolgimento dei compiti affidati</i>	7
	- <i>Qualità della prestazione</i>	8
	- <i>Flessibilità nello svolgimento del lavoro e capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi</i>	10
	- <i>Capacità di gestione delle relazioni con l'utenza (esterna e/o interna)</i>	5
	- <i>Grado di autonomia sul lavoro</i>	15
	- <i>Capacità di proporre soluzioni innovative o migliorative</i>	15
	- <i>Capacità di organizzare il proprio lavoro e di lavorare in gruppo</i>	10
	- <i>Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività*</i>	15
- <i>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</i>	15	
* Comprende anche la capacità di valutazione delle risorse umane affidate		

• **1.3.3 La misurazione della performance del personale non dirigente**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è volto:

- alla valorizzazione ed allo sviluppo delle competenze;
- al pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- all'attuazione del principio di meritocrazia.

La prestazione lavorativa viene dunque valutata sotto due aspetti:

- il grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, sia di ente che di unità organizzativa di appartenenza;
- l'adeguatezza dei comportamenti organizzativi e delle competenze possedute, articolate in fattori che variano per contenuto e peso in funzione delle diverse categorie contrattuali, determinando schede differenziate ma all'interno di un unico sistema di valutazione

		Personale non dirigente		Categoria			
		D.S.G. 159/2016		A	B	C	D
Obiettivi	Raggiungimento di obiettivi di ente. Massimo punti :			1	1	1	1
	Raggiungimento di obiettivi individuali. Massimo punti :			14	24	29	39
Apporto individuale	Comportamenti e competenze individuali. Massimo punti :			85	75	70	60
	<i>Articolati in fattori con pesi differenziati a seconda della categoria (riportati e fianco)</i>						
	- Impegno nello svolgimento dei compiti affidati			35	30	20	10
	- Qualità della prestazione*			25	20	15	10
	- 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 applicate nello svolgimento dei compiti assegnati			5	10	10	15

* Si intende come "qualità del contributo assicurato alla performance di Unità Organizzativa di appartenenza"

Ai sensi del novellato art. 19 comma 1 del D. Lgs. 150/09 (Criteri per la differenziazione della valutazioni) "Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, ai sensi dell'art. 40, comma 3 bis, del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'art. 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati".

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance viene adottato nelle more della definizione del contratto collettivo nazionale, al fine di rendere operative le novità legislative già a partire

dal prossimo ciclo della performance 2018 – 2020. La mancata sottoscrizione del contratto collettivo in tempo utile rende impossibile l'applicazione nel 2017.

Allo stesso modo, nell'attesa della definizione dei "criteri idonei a garantire significativa differenziazione, la Camera di Commercio darà atto, nella Relazione della Performance di ciascun anno, dell'effettiva differenziazione delle valutazioni individuali e del livello di remunerazione raggiunte dall'ente.

1.4 La trasparenza

Già nel 2010, in relazione al ciclo della performance, la trasparenza veniva intesa come *"accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'amministrazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali ed all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione"*⁹.

Ad oggi l'intera materia è stata oggetto di una pluralità di interventi normativi, l'ultimo dei quali il cd Freedom of Information Act (FOIA) ha ridefinito in senso ampio tale concetto.

La Camera di Commercio di Prato garantisce dunque e promuove la trasparenza dell'azione amministrativa in ogni suo ambito, compreso il ciclo della performance e riporta all'interno del sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente", ogni informazione utile agli stakeholder per la valutazione dei risultati raggiunti dall'ente.

A sostegno dell'attività del Responsabile della Trasparenza e dell'OIV, la Camera ha istituito una task force prevenzione e trasparenza composta da personale con competenze specifiche.

⁹ Delibera CIVIT n. 105/2010 "Linee guida per la predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità".

2 Il processo di misurazione e valutazione della performance: fasi tempi, soggetti e responsabilità

Il processo di misurazione e valutazione della performance comporta lo svolgimento di determinate attività secondo una cadenza temporale specifica e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità

- **2.1 Il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Di seguito si riportano le fasi che compongono il processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

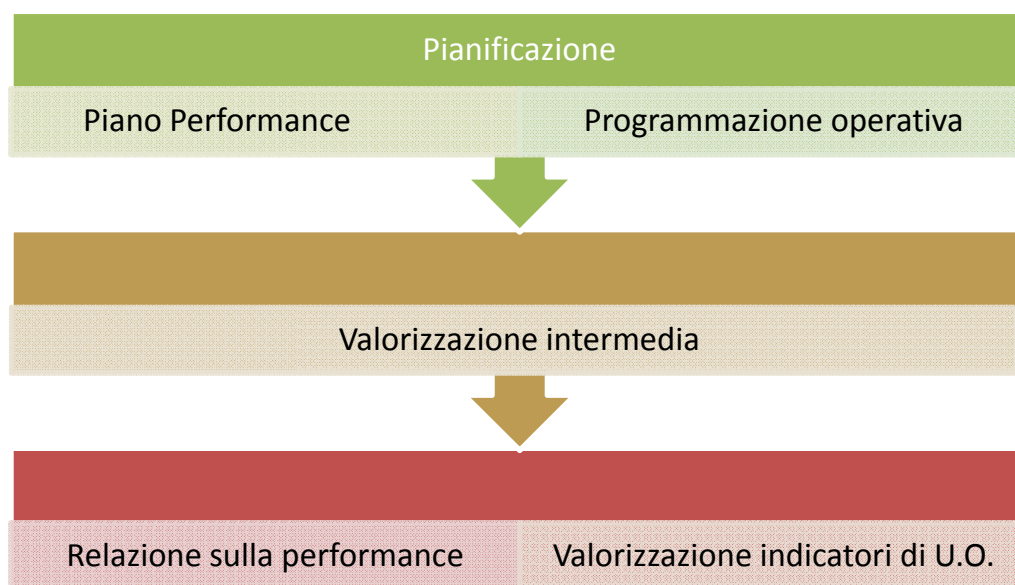
1. **Pianificazione e controllo strategico.** Vi rientrano le attività di indirizzo e la declinazione della strategia di medio e lungo periodo dell'ente camerale, conseguenti alla lettura ed all'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Sulla base di tale attività vengono individuati gli indicatori di *outcome* con orizzonte temporale triennale. I soggetti responsabili di questa fase sono gli organi politico – amministrativi.
2. **Programmazione e controllo.** Vi rientrano le attività che l'ente compie per definire e, quindi, monitorare il rapporto tra risorse e risultati per ciascuno dei propri obiettivi. All'interno della programmazione e controllo si pone la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale. Per poter misurare la performance vengono utilizzati set di indicatori che permettono di misurare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei processi interni. Responsabili della definizione degli obiettivi operativi e dei relativi indicatori e target sono i dirigenti, sotto la supervisione del Segretario generale.
3. **Rendicontazione e trasparenza.** E' la fase in cui i risultati dell'attività di monitoraggio vengono condivisi e resi pubblici. Essa comprende le attività che l'ente pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo tra tutti il sito internet.

Per ciascuno degli ambiti descritti si procede ad una misurazione:

- *Ex ante* finalizzata ad individuare gli oggetti da misurare ed a definire gli obiettivi attraverso l'individuazione di *target*;
- *In itinere* consistente nella verifica in corso d'anno dello scostamento tra obiettivi e risultati con la finalità di attivare azioni correttive, volte, possibilmente, al raggiungimento del target. La cadenza è semestrale.
- *Ex post* consistente nella verifica, a fine anno, dello scostamento tra obiettivi e risultati conseguiti.

Nell'ambito del ciclo della performance la fase della misurazione e della valutazione si presenta come il momento nel quale si rende effettivamente operativa e dinamica l'attività di monitoraggio. I risultati ottenuti dalla gestione, una volta rilevati secondo il sistema di misurazione definito in sede di programmazione (indicatori e target) vengono confrontati con gli obiettivi.

La misurazione della performance organizzativa si realizza con la valorizzazione della Relazione sulla Performance con riferimento all'anno precedente, da compiere entro il 30 giugno, ed a seguito con la relativa valorizzazione delle schede di cascading, contenenti anche gli indicatori di unità organizzativa.



- **2.2 La valutazione della performance individuale**

La valutazione individuale è differenziata a seconda dei livelli organizzativi.

La **valutazione del Segretario Generale** è affidata all'organo di indirizzo politico amministrativo. In particolare, ai sensi del D.P.R. 254/2005 art. 35, la valutazione è affidata alla Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

La valutazione dei **Dirigenti** è effettuata dal Segretario Generale.

Per qual che riguarda invece la valutazione del **personale non dirigenziale** ciascun dirigente, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, procede alla valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale del proprio settore. La valutazione delle aree degli obiettivi, sia di ente che individuali, avviene invece in un secondo momento in genere coincidente con la valorizzazione delle schede contenenti gli obiettivi per la dirigenza e la predisposizione del bilancio consuntivo.

Per ciascuno degli ambiti di misurazione è comunque prevista un monitoraggio semestrale.





3 *Le procedure di conciliazione*

Per quel che riguarda la valutazione dei dirigenti le procedure di conciliazione in caso di contestazioni sui risultati della misurazione della performance individuale, avviene con le modalità individuate nel Regolamento disciplinante il procedimento di valutazione dei dirigenti, gli effetti sanzionatori di eventuali accertamenti negativi, i relativi procedimenti e forme di tutela

La valutazione finale della performance individuale dei dipendenti diversi dalle posizioni apicali è comunicata nell'ambito di un colloquio con il dirigente. Ferme le ulteriori tutele previste dalla normativa vigente, avverso la propria valutazione il dipendente può presentare ricorso, nel termine di 15 giorni dalla data del colloquio, al Segretario Generale, che decide, acquisito il parere vincolante del Comitato dei Dirigenti alla cui decisione non può tuttavia partecipare il valutatore.

4 *Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio*

Nel definire e implementare il sistema di Misurazione e valutazione così come richiesto dal d.lgs. 150/09, la Camera di Commercio di Prato ha cercato in primo luogo di sistematizzare tutti gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal DPR 254/05, e precedenti dettati normativi.

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 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 alle 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.

5 Sistemi informativi in uso a supporto del Sistema di Misurazione della performance

Con riferimento al sistema tecnico-informativo a supporto del Sistema di Misurazione della performance, la Camera di Commercio di Prato utilizza programmi in grado di **integrarsi con gli altri strumenti gestionali** presenti all'interno dell'organizzazione (Controllo di Gestione, Project Management, Customer Satisfaction, ecc) anche al fine di sistematizzare le numerose informazioni prodotte da questi ultimi.

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

