

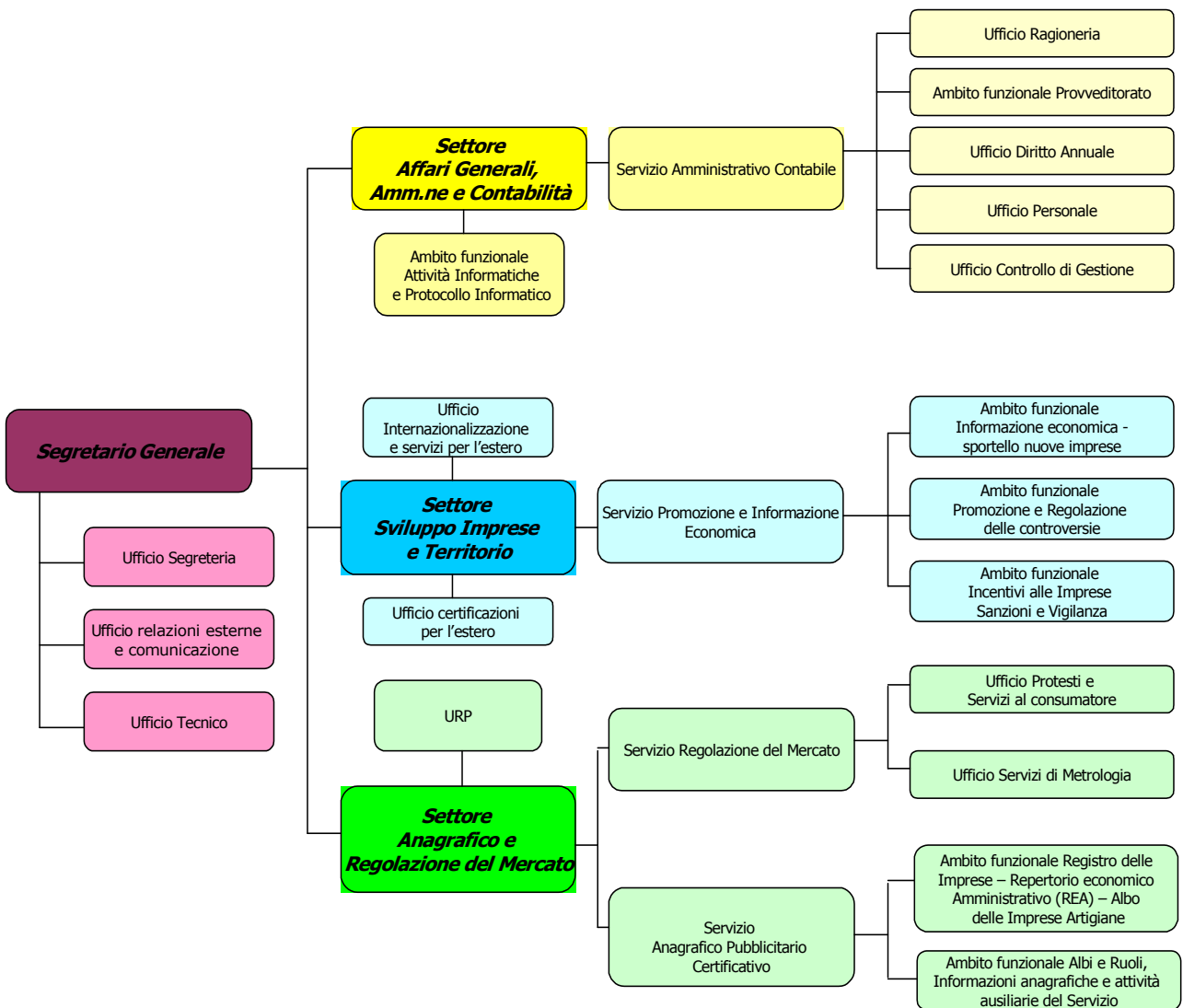


Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA





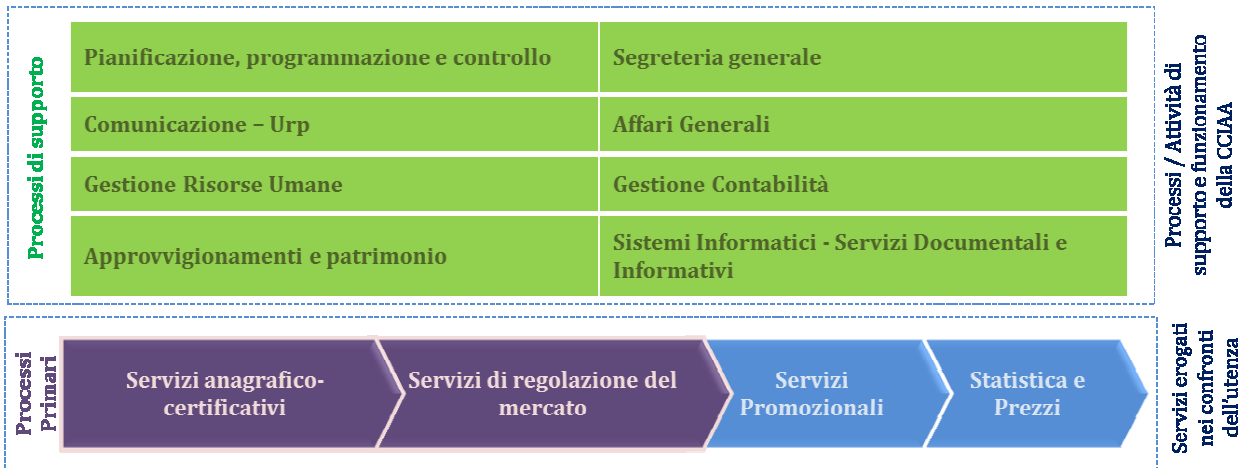
Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ

Si propone di seguito una breve descrizione delle principali macro-attività e servizi erogati, frutto del lavoro di omogeneizzazione dei processi effettuato in ottica di Benchmarking nell'ambito del progetto promosso da Unioncamere Toscana, che si concluderà nel corso dell'anno 2011 con la completa esplosione dei singoli processi individuati.





Camera di Commercio
Prato






















IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

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

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. 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 Prato		
		2010	2011	2012 ==> Regime
a) - L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di Attuazione delle Strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse - 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	Pari Opportunità - Efficacia			



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 4: SCHEDE OBIETTIVI DI PROGRAMMAZIONE

Si riporta di seguito un esempio di cruscotto di indicatori definito per ciascuna linea strategica

Obiettivo strategico		
1) Rilancio del tessile e delle attività tradizionali		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
2) Innovazione, Ricerca e trasferimento tecnologico		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
3) Consolidamento del tessuto produttivo locale		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
4) Internazionalizzazione		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
5) Crescita della cultura e della formazione imprenditoriale		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
6) Infrastrutture		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
7) Turismo e valorizzazione del territorio		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
8) Regolazione del mercato		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome
9) Miglioramento dell'efficienza e dell'organizzazione camerale		
Azione	Descrizione	Indicatori di outcome



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT

Di seguito si propone uno Schema Progetto, in uso dalla CCIAA di Prato:

All. *D * Determinazione Dirigente Settore Sviluppo Imprese e Territorio n. 15 del 27/01/2011

PARTE ANALITICA

QUADRO 1

PROGETTO n. nel Servizio

QUADRO 2

Descrizione Sintetica del PROGETTO (Obiettivo / Finalita')

QUADRO 3

PROGETTO proposto per la prima volta PROGETTO riproposto perche' non ultimato Prosecuzione PROGETTO avviato in anno precedente

QUADRO 4

Risorse Umane coinvolte

INTERNE

Cognome	Nome	Uffici	Ruolo (Funzione) nel Progetto

ESTERNE

Cognome	Nome	Soggetti esterni all'ente	Ruolo (Funzione) nel Progetto

QUADRO 5

Modalita' Operative e Tempi di realizzazione

	Descrizione fasi e sottofasi del PROGETTO	Responsabile Fase/Sottofase	Previsione	Revision e Termine	Realizat o
Primo semestre					
Secondo semestre					

QUADRO 6

Indicatori di Efficienza, Efficacia ed Economicita' (Se previsti)

PROFILO ECONOMICO-FINANZIARIO			
INDICATORE	PESO	ACTUAL	TARGET

PROFILO QUALITA' E UTENTI			
INDICATORE	PESO	ACTUAL	TARGET

PROFILO PROCESSI INTERNI			
INDICATORE	PESO	ACTUAL	TARGET

PROFILO INNOVAZIONE E CRESCITA			
INDICATORE	PESO	ACTUAL	TARGET

QUADRO 7

Tempi previsti per la realizzazione del PROGETTO

Data di avvio del PROGETTO

Data prevista di ultimazione del PROGETTO

Durata del PROGETTO

gg/mm/aa
gg/mm/aa
giorni / mesi

QUADRO 8

Costo totale previsto per la realizzazione del PROGETTO

Data

**FIRMA Responsabile
PROGETTO**



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 6: METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE DELLA SODDISFAZIONE SUI SERVIZI ON-LINE

La misurazione della soddisfazione sui servizi on-line erogati dalla CCIAA di Prato si realizza mediante la somministrazione di un questionario agli utenti del sito internet camerale.



Il questionario, pubblicato sulla home page del sito camerale dall'8 giugno 2010 al 19 luglio 2010, è strutturato in quattro parti secondo la seguente articolazione:

1. informazioni sul profilo dell'utente (appartenenza di genere, classe di età, professione);
2. prima sezione con sei domande relative al sito e alla gestione delle informazioni tramite e-mail. Il giudizio che ciascun soggetto ha potuto esprimere va da una valutazione estremamente negativa, per niente, fino al massimo apprezzamento espresso con il giudizio ottimo¹;
3. seconda sezione con quattro domande riguardanti la trasmissione telematica delle pratiche al Registro delle imprese. Anche qui è stata riproposta la stessa scala di giudizio adottata nella prima sezione che parte da una valutazione estremamente negativa, per niente, fino ad arrivare al massimo apprezzamento espresso con il giudizio ottimo²;
4. terza sezione con due domande sulla Comunicazione Unica. Come già anticipato si tratta dell'unica novità tra il questionario del 2006 e quello attuale resa necessaria del forte impatto che la ComUnica ha apportato nella presentazione degli adempimenti presso il Registro delle imprese.

Alla fine di ciascuna sezione è stato predisposto un campo aperto dove l'utente ha potuto esprimere giudizi, commenti, suggerimenti, ecc... Bisogna inoltre ricordare che non era assolutamente obbligatorio rispondere a tutte le domande e coloro che non avevano, ad esempio, esperienza sulla predisposizione della pratica attraverso lo strumento della ComUnica, potevano tranquillamente compilare solo i campi desiderati.

Inoltre, in sede di elaborazione dei dati è stato ritenuto opportuno attribuire un valore a ciascun giudizio secondo la seguente scala:

- scarso (per niente) = 1
- insufficiente (poco) = 2
- sufficiente = 3
- buono = 4
- ottimo = 5

Ogni singolo quesito viene quindi analizzato sotto una triplice angolatura:

1. in relazione ai giudizi espressi dalla totalità degli intervistati;

¹Questa scala di valutazione non è stata applicata alla prima domanda che riguardava la frequenza con cui viene consultato il sito. In questo caso le risposte potevano essere: (i) prima visita; (ii) occasionalmente (circa unavolta al mese); (iii) frequentemente (circa una volta a settimana); (iv) più volte alla settimana; (v) più volte al giorno.

²Anche in questo caso la prima domanda presentava una scala valutativa diversa poiché si chiedeva di indicare la frequenza con la quale viene utilizzato il collegamento telematico, nel dettaglio: (i) fino a 5 volte l'anno; (ii) da 6 a 20 volte l'anno; (iii) oltre 20 volte l'anno.

2. in relazione alla professione dell'utilizzatore;

3. effettuando un'analisi comparata con la frequenza d'accesso al sito camerale (per la prima sezione), ovvero con il grado di utilizzo del collegamento telematico (per la seconda sezione).

Per quanto attiene alla formazione del campione, è importante sottolineare che poiché lo stesso si forma in modo spontaneo successivamente alla trasmissione di un invito, le risposte rilevate forniscono solo delle indicazioni e non possono essere statisticamente rappresentative della popolazione di riferimento. Gli utenti che quindi inviano il questionario non rappresentano pertanto le categorie professionali di appartenenza (commercialisti, ragionieri, imprese, ecc...) perché il campione non è stato costruito seguendo tecniche statistiche di campionamento.

Tuttavia, la scelta di condurre l'indagine pubblicando il questionario sul sito internet permette di effettuare una rilevazione più rapida e meno complessa rispetto alle rilevazioni telefoniche assicurando, tra l'altro, una significativa riduzione dei costi.

I risultati del questionario forniranno comunque delle informazioni estremamente utili per fare un bilancio sull'applicazione dell'informatica nelle attività della Camera di Commercio di Prato. Il monitoraggio dei servizi informatici può, infatti, essere realizzato secondo varie modalità e in tal senso si esprime anche la Direttiva sulla Qualità dei servizi on line che recita "...ogni amministrazione può utilizzare, nella propria autonomia e responsabilità, gli strumenti che ritiene più opportuni, quali questionari on-line, possibilmente collegati anche alla fruizione di specifici servizi, indagini via e-mail, indagini telefoniche guidate attraverso call center, a ecc...

Questionario:

<p>Prima Parte</p> <p>Questa sezione del questionario è dedicata a tutti gli utenti del sito camerale. (Le domande contrassegnate con * sono obbligatorie.)</p> <p>Dati personali</p> <p>Sesso* M <input type="radio"/> F <input type="radio"/></p> <p>Età* <input type="text" value="--- selezionare ---"/></p> <p>Professione* <input type="text" value="--- selezionare ---"/></p> <p>Consultazione del sito:</p> <p>Con quale frequenza visitate il sito: <input type="text" value="--- selezionare ---"/></p>	<p>Servizi</p>
---	-----------------------

Esprimete un giudizio sulle seguenti caratteristiche del sito:

- gradevolezza estetica della grafica delle pagine del sito:

- usabilità e grado di orientamento nel corso della navigazione:

- completezza e comprensibilità delle informazioni sul sito:

- tempestività e grado di aggiornamento dei contenuti:

- tempestività delle risposte ad informazioni richieste via e-mail:

Indicate quali risorse o servizi potrebbe essere utile inserire sul sito al fine di migliorarne le funzionalità.

Seconda parte

Questa sezione del questionario è dedicata **esclusivamente** agli utenti che utilizzano il collegamento telematico per l'**invio di pratiche al Registro Imprese** o per **richiedere copie di atti**.

Coloro che **non utilizzano tale strumento** potranno inviare il questionario rispondendo alle sole domande della prima parte.

- Indicate il grado di utilizzo del collegamento:

· Valutate il vostro grado di conoscenza delle procedure e programmi per l'invio telematico:

· La predisposizione della pratica informatica e la spedizione telematica quanto hanno agevolato la presentazione della modulistica al Registro delle Imprese?

· Esprimate un giudizio generale sul servizio telematico di trasmissione delle pratiche e di richiesta copie atti:

Eventuali suggerimenti per migliorare il servizio:

Terza parte

Comunicazione Unica

· Ritieni che lo strumento della Comunicazione Unica realizzerà le sue finalità di semplificazione, riducendo il carico di incombenze amministrative per gli operatori economici?

· Quanto si ritiene soddisfatto della modalità di presentazione delle pratiche con la Comunicazione Unica?

Osservazioni sulla Comunicazione Unica:



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 7: METODOLOGIA PER L'INDAGINE DI CLIMA INTERNO

L'indagine sul benessere organizzativo 2009 della Camera di Commercio di Prato si colloca all'interno di un processo di monitoraggio sul livello di soddisfazione dei dipendenti camerale, già iniziato nel 2005. Si tratta della seconda rilevazione, fatta a distanza di quattro anni dalla precedente, con la differenza che mentre la ricerca del 2005 fu realizzata da un gruppo di lavoro costituito da personale di tutti e tre i settori, la presente indagine è stata integralmente progettata e condotta dall'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico della Camera di Commercio di Prato. Per la conduzione dell'indagine, come nel 2005, si è scelto di coinvolgere anche il personale a tempo determinato, restando ferma la volontà dell'ente di non trascurare le indicazioni, le critiche e i suggerimenti di quei dipendenti che, pur non avendo un contratto a tempo indeterminato, possiedono una buona conoscenza del funzionamento dell'ente.

Il questionario, standardizzato per tutti i dipendenti e rigorosamente anonimo, è stato somministrato attraverso la posta elettronica e la restituzione dello stesso, assolutamente volontaria, è avvenuta attraverso il suo inserimento in un'apposita urna resa disponibile presso l'URP. Dunque l'anonimato è stato assicurato mediante l'inserimento "manuale" del questionario da parte del dipendente nel contenitore predisposto. Nessun invio telematico che potesse anche solo generare il "sospetto" di una possibile tracciabilità; z l'esclusione di domande che potessero permettere, anche solo indirettamente e "vagamente", di identificare il compilatore. Lo strumento di rilevazione, inoltre, è rimasto sostanzialmente invariato rispetto a quello usato nel 2005 (sono state inserite solo poche domande che permettono una migliore elaborazione dei dati ottenuti), diventando un valido mezzo non solo nell'individuare situazioni di criticità su cui agire per definire piani di intervento mirati a migliorare la "vivibilità" dell'ambiente di lavoro, ma altrettanto utile nell'evidenziare le variazioni nel livello di soddisfazione avvenute negli ultimi quattro anni. Chiaramente, il questionario distribuito ai dipendenti a tempo determinato ha registrato delle lievi differenze rispetto a quello somministrato al personale di ruolo dal momento che ai primi non poteva essere richiesto alcun parere riguardo ad aspetti quali la programmazione operativa, il sistema di valutazione, le progressioni verticali ed orizzontali, le opportunità di crescita professionale.

Il questionario utilizzato era composto da 33 domande (oltre a tre domande iniziali) a risposta multipla, con una scala di punteggio da 0 a 5 e suddiviso in nove aree (indicatori).

Gli indicatori che l'indagine considera come costitutivi del benessere sono afferenti a:

- rapporti con l'ente → conoscenza e condivisione dell'operato e dei valori espressi dall'organizzazione;
- comunicazione → dimensione che indaga le possibilità del dipendente di venire a conoscenza dei vari aspetti lavorativi, di chiarire eventuali dubbi, di operare secondo le modalità stabilite. Quale tra gli strumenti di comunicazione adottati dall'ente risulta essere il più idoneo – quale ulteriore strumento adottare;

- gestione del personale → in che modo l'ente risponde alle esigenze operative e personali dei dipendenti;
- valutazione e gratificazione del personale → percezione del modo con cui l'amministrazione valuta l'operato dei suoi dipendenti – individuazione dello strumento maggiormente idoneo per soddisfare le esigenze motivazionali dei dipendenti;
- lavoro → livello di gradimento per l'attività lavorativa svolta – soddisfazione circa le possibilità di crescita professionale offerte;
- rapporti interpersonali → soddisfazione per le relazioni interpersonali costruite sul posto di lavoro – percezione di una coesione emotiva di gruppo;
- ambiente di lavoro → esistenza di difficoltà o problematiche concernenti l'ambiente di lavoro;
- altre informazioni (mobbing e pari opportunità) → eventuale esistenza di comportamenti vessatori finalizzati all'esclusione del dipendente dal gruppo, nonché tesi a minare l'eguaglianza tra uomo e donna all'interno dell'ente;
- domande di chiusura → giudizio sul questionario.

CCIAA DI PRATO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 8: INDAGINE DI SODDISFAZIONE DEI
CLIENTI
DELLA CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA
ARTIGIANATO E AGRICOLTURA DI PRATO

Tale indagine svolta presso il Settore Anagrafico Informativo ed il Settore Affari Economici e Regolazione del Mercato della Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dell'Agricoltura di Prato, è stata condotta dal Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione nei mesi di settembre ed ottobre del 2005.

Lo strumento utilizzato per la raccolta di informazioni finalizzate a valutare il livello di soddisfazione dei clienti è un questionario conoscitivo (riportato in allegato), elaborato tenendo conto sia delle aree sulle quali è stato necessario indagare per ottenere una visione complessiva della percezione dei clienti della CCIAA di Prato, sia sulla base delle ulteriori informazioni che la CCIAA di Prato intendeva raccogliere sulla percezione dei propri clienti rispetto ai servizi erogati. Il questionario è stato somministrato ad un campione di 500 utenti opportunamente individuato secondo una duplice modalità: in parte è stato distribuito attraverso il personale addetto ai servizi di sportello ed in parte compilato tramite intervista telefonica. E' importante sottolineare che sia la numerosità del campione che la tipologia dei soggetti da contattare sono stati stabiliti partendo da quanto statisticamente necessario affinché il campione fosse significativo della popolazione ma aggiungendo, a tali informazioni, le esigenze della CCIAA di Prato riguardo all'ampiezza dell'indagine da realizzare, come già fatto nelle indagini precedenti. Oltre al questionario, ciascun utente intervistato aveva a disposizione una lettera di presentazione del Segretario Generale della CCIAA di Prato, in cui veniva spiegato il contesto in cui si collocava l'iniziativa e l'importanza del contributo richiesto ai clienti ai fini di un miglioramento dei servizi offerti, ed una spiegazione circa le modalità di compilazione del questionario, in cui si sottolineava che la risposta al questionario era volontaria e rigorosamente anonima.

Il questionario è stato strutturato nel modo di seguito descritto:

- una prima sezione contenente una serie di domande necessarie per la raccolta di informazioni di carattere generale sul cliente, quali la sua professione, il fatto che sia o meno iscritto alla CCIAA, il fatto di essere a conoscenza dei compiti e delle funzioni svolte dalla CCIAA, la frequenza con cui contatta telefonicamente gli uffici per avere informazioni, la frequenza con cui vi si reca, gli uffici ai quali si è rivolto più spesso negli ultimi due anni;
- una sezione contenente 9 domande a risposta chiusa (di cui tre articolate in tre sottodomande), dedicate alla rilevazione del grado di soddisfazione per ciascuna delle quali è presente anche uno spazio per eventuali osservazioni;
- una parte finale contenente quattro domande a risposta aperta finalizzate soprattutto a stimolare i commenti dei clienti per ottenere informazioni aggiuntive su quelli che sono ritenuti i punti di forza e gli elementi da migliorare rispetto ai servizi offerti.

La scala di punteggio da attribuire a ciascuna domanda va da 1 a 10, dove 1 corrisponde al livello minimo di soddisfazione e 10 al livello massimo; per ciascuna domanda vi è inoltre la possibilità di rispondere "non so", considerando anche che viene espressamente richiesto di rispondere sulla base della propria esperienza diretta ponendo particolare attenzione agli ultimi due anni.

CCIAA DI PRATO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 9: INDAGINE SUI QUESTIONARI DI
VALUTAZIONE

La Camera di Commercio di Prato ha ormai da diversi anni tra i suoi obiettivi il raggiungimento della piena soddisfazione del cliente/utente. A tal fine sono molteplici gli sforzi prodotti dall'amministrazione che hanno portato, nel corso del tempo, all'individuazione di strumenti conoscitivi indiretti come la gestione dei reclami e diretti come le indagini di customer satisfaction.

La presente relazione raccoglie i risultati di una serie di incontri organizzati dalla Camera di Commercio di Prato tra il 2004 e il 2007. L'indagine sul livello di soddisfazione degli utenti intervenuti è stata effettuata mediante un questionario conoscitivo elaborato per raccogliere informazioni sia sul campione sia sul grado di soddisfazione degli intervistati.

Il questionario è stato somministrato a tutti i partecipanti dei vari incontri, secondo un'unica modalità: è stato distribuito in formato cartaceo all'arrivo dei soggetti che sono stati invitati a compilarlo e a riconsegnarlo al termine dell'incontro. Il questionario, la cui compilazione era volontaria e rigorosamente anonima è stato strutturato nel modo di seguito descritto:

- una domanda iniziale anagrafica per la raccolta di informazioni di carattere generale sull'utente. Per semplicità di analisi e per individuare una linea di lavoro comune sono state individuate, in sede di elaborazione dati, tre grandi categorie:
 1. professionisti - include coloro che sono professionisti (commercialisti, ragionieri, tributaristi, consulenti del lavoro, ecc...) e coloro che hanno partecipato per conto dei professionisti (dipendenti di studi professionali che seguono gli adempimenti al registro delle imprese);
 2. imprese - comprende coloro che sono intervenuti per conto di un'impresa;
 3. altro - include coloro che si sono definiti collaboratori, praticanti, le associazioni di categoria, ecc....
- una domanda sulla chiarezza degli obiettivi del corso che prevedeva solo una duplice possibilità di risposta: SI/NO
- sei domande a risposta chiusa dedicate alla rilevazione del grado di soddisfazione di vari aspetti. La scala di punteggio da attribuire a ciascuna domanda andava da 1 a 10, dove 1 corrispondeva al livello minimo di soddisfazione e 10 al livello massimo. Solo nella domanda sulla durata complessiva del corso la scala presentava la soddisfazione massima nei valori centrali, mentre i valori estremi individuano una durata troppo breve o eccessiva
- una parte finale contenente uno spazio aperto finalizzato soprattutto a stimolare i commenti dell'intervistato per ottenere informazioni aggiuntive su quelli che sono ritenuti i punti di forza o gli elementi da migliorare dei vari incontri.

CCIAA DI PRATO

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

**ALLEGATO 10: MAPPA SERVIZI MONITORATI DAL
PROGETTO BENCHMARKING**

Si riportano di seguito i servizi attualmente monitorati dal sistema benchmarking operativo

Informazioni generali Ente	Servizio Registro Imprese	Altri Servizi Amministrativi	Servizio per lo sviluppo delle imprese	Servizio per la regolazione del mercato	Servizio Interni
Economico Finanziario (Ente - Promozione e regolazione del mercato Sistema Camerale	Servizio Registro Imprese - Albo Artigiani	Altri Servizi anagrafico-certificativi	Servizio per la promozione delle filiere	Servizio di arbitrato e conciliazione	Gestione del personale
Personale: Distribuzione tra le funzioni/ servizi		Mud	Iniziativa per l'internazionalizzazione	Servizio di controllo sulle clausole inique e dei contratti	Servizi di Ragioneria
Composizione per categorie Politica di formazione Benessere organizzativo		Promotori Finanziari	Finanza e Credito	Servizio Registro Protesti	Servizi di controllo interno
Politica delle Partecipazioni		Albo gestori rifiuti	Servizi di produzione ed erogazione informazioni	Servizio Metrico	Servizi archivi e protocollo
Qualità Erogata			Agroalimentare	Servizio Brevetti e Proprietà Intellettuali	Servizi di supporto agli organi camerali
Valore Aggiunto Creato e Distribuito			Iniziativa di alternanza scuola lavoro	Servizio Attività ispettiva e sanzionatoria	Gestione acquisti e patrimonio
			Servizio per lo sviluppo di nuove imprese e dell'imprenditoria femminile		Servizio Relazioni Esterne
			Formazione ed informazione alle imprese		Servizio legale
			Turismo		Servizio Diritto Annuale
			Infrastrutture		

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 11: SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL
SEGRETARIO GENERALE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

A) ATTRIBUZIONE DEI PESI AI VARI ELEMENTI PRESI IN CONSIDERAZIONE PER LA VALUTAZIONE

- 1) Punteggio complessivo: 100 punti
 - Valutazione dei risultati di gestione: 70 punti
 - a) Raggiungimento degli obiettivi, attuazione dei programmi, realizzazione dei progetti: 40 punti
 - b) Espletamento dell'attività ordinaria di natura istituzionale: 30 punti
 - Valutazione della qualità della prestazione e dell'apporto individuale: 30 punti.

B) VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI GESTIONE

- 1) Valutazione del raggiungimento degli obiettivi, dell'attuazione dei programmi, della realizzazione dei progetti inerenti al Settore, nonché degli eventuali obiettivi individuali assegnati
 - a) Il punteggio massimo di 40 punti viene assegnato in caso di raggiungimento completo degli obiettivi, di integrale attuazione dei programmi e realizzazione dei progetti
 - b) 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.
- 2) Valutazione in merito all'espletamento dell'attività di natura istituzionale

Il punteggio, fino ad un massimo di 30 punti viene assegnato sulla base:

 - a) dei risultati dell'attività ordinaria rilevabili dal controllo di gestione e da altri strumenti di analisi;
 - b) del grado di conseguimento degli specifici obiettivi assegnati dalla Giunta in riferimento all'attuazione delle linee generali di indirizzo dell'Ente

C) VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE E DELL'APPORTO INDIVIDUALE

Sono individuati i sottoindicati parametri di valutazione:

- 1) Capacità di coordinamento e di indirizzo politico gestionale
- 2) Capacità di gestione della struttura organizzativa
- 3) Capacità di garantire la legittimità dell'attività istituzionale e amministrativa
- 4) Capacità di assolvimento delle funzioni di assistenza e supporto agli organi istituzionali
- 5) Capacità di gestione delle risorse finanziarie
- 6) Capacità di interazione e di rappresentazione verso l'esterno
- 7) Capacità di promuovere sistemi innovativi e di qualità

Per ciascun parametro è assegnato un punteggio da 1 a 5 sulla base delle sottoindicate valutazioni:

- a) Prestazione insoddisfacente: punti 1
- b) Prestazione parzialmente insoddisfacente: punti 2
- c) Prestazione sufficiente: punti 3
- d) Prestazione buona: punti 4
- e) Prestazione ottima: punti 5



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 12: REGOLAMENTO DISCIPLINANTE IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI



Allegato "A"

**Deliberazione di Consiglio n. 5/06
del 26.04.2006**

**Regolamento disciplinante il procedimento di valutazione dei dirigenti,
gli effetti sanzionatori di eventuali accertamenti negativi, i relativi
procedimenti e forme di tutela**

Pagine 6 (compresa la copertina)



**REGOLAMENTO DISCIPLINANTE IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI, GLI EFFETTI SANZIONATORI DI EVENTUALI
ACCERTAMENTI NEGATIVI, I RELATIVI PROCEDIMENTI E FORME DI
TUTELA**

Articolo 1 - Effetti dei risultati negativi dell'attività amministrativa

- 1) L'accertamento di risultati complessivamente negativi dell'attività amministrativa e della gestione, verificato nell'ambito del procedimento di valutazione di cui al successivo articolo 3, può comportare per il dirigente interessato, previa contestazione e contraddittorio:
 - a) la riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato conferito un incarico dirigenziale con contratto a termine;
 - b) la revoca dell'incarico e l'affidamento di altro incarico dirigenziale;
 - c) la sospensione da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni;
 - d) il recesso dal rapporto di lavoro nei casi di particolare gravità.
- 2) Nel caso di ripetuta valutazione complessivamente negativa, ai sensi del comma 1 del presente articolo, il dirigente, previa contestazione e contraddittorio, può essere sospeso dal conferimento di ulteriori incarichi dirigenziali per un periodo determinato, comunque non superiore a due anni.
- 3) Nei casi di maggiore gravità la Camera di Commercio può recedere dal rapporto di lavoro, secondo le disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro.
- 4) La sospensione dal conferimento di incarichi dirigenziali comporta la corresponsione del solo trattamento economico stipendiale.
- 5) Durante il periodo di sospensione il dirigente è tenuto ad accettare eventuali incarichi dirigenziali proposti dalla Camera di Commercio di Prato o da altre pubbliche amministrazioni; in caso di accettazione di un nuovo incarico viene meno la sospensione.
- 6) Prima della scadenza del periodo di sospensione può trovare applicazione l'istituto della risoluzione consensuale del rapporto di lavoro, secondo la disciplina dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

Articolo 2 - Criteri e Sistemi di Valutazione

- 1) Il Segretario Generale individua i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili.
- 2) I criteri generali che informano il sistema di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonché di relativi risultati di gestione sono adottati dal Segretario Generale nel rispetto delle procedure previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro.
- 3) I sistemi di valutazione, determinati dalla Giunta per il Segretario Generale, e dal Segretario Generale per i dirigenti, sono comunicati formalmente prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento.

Articolo 3 - Procedimento di Valutazione dei Dirigenti

- 1) Il Segretario Generale, nell'ambito delle funzioni di programmazione prevista dall'art. 33 dello Statuto, e disciplinate dall'art. 21 del Regolamento di Organizzazione, definisce i parametri quantitativi e qualitativi di riferimento sui quali basare l'attività di controllo direzionale, ed attribuisce ai dirigenti le risorse finanziarie, umane e materiali necessarie per l'attuazione dei programmi di attività di rispettiva competenza.

- 2) Il Segretario Generale, nell'ambito dell'attività di controllo direzionale e delle funzioni di controllo di gestione, verifica periodicamente la realizzazione dei programmi, il perseguimento degli obiettivi e l'utilizzazione delle risorse.
- 3) Il Nucleo di Valutazione valuta in itinere la realizzazione degli obiettivi e l'attività dei dirigenti, rapportandosi periodicamente con il Segretario Generale.
- 4) Il Segretario Generale ed il Nucleo di Valutazione procedono separatamente ad una verifica intermedia con ciascun Dirigente mediante un colloquio orientato ad individuare eventuali situazioni di criticità ed i modi ed i comportamenti necessari per assicurare la realizzazione dei programmi ed il raggiungimento degli obiettivi.
Il colloquio con il Segretario Generale costituisce altresì momento di verifica sulla idoneità delle risorse attribuite per la realizzazione dei programmi ed il perseguimento degli obiettivi assegnati.
Le risultanze dei colloqui sono sinteticamente verbalizzate; ciascun dirigente può far risultare a verbale proprie osservazioni. Il verbale è sottoscritto da ciascun partecipante.
- 5) A conclusione dell'anno e dell'esercizio di riferimento ciascun dirigente redige una relazione relativa all'attività svolta ed ai risultati conseguiti in relazione ai programmi e agli obiettivi fissati. La relazione è consegnata al Segretario Generale ed al Nucleo di Valutazione.
- 6) Il Nucleo di Valutazione, sulla base degli strumenti di analisi utilizzati, dei meccanismi di monitoraggio e valutazione individuati, e del sistema di valutazione adottato, tenuto conto della relazione del dirigente, esprime una propria valutazione, che confronta con l'interessato in uno specifico colloquio e partecipa quindi al Segretario Generale.
- 7) Il Segretario Generale, tenuto conto della valutazione del Nucleo, integrata dagli elementi di analisi in proprio possesso, con particolare riferimento agli elementi conoscitivi inerenti l'attività di controllo direzionale, nonché delle risultanze del controllo di gestione, tenuto conto della relazione del dirigente, procede alla valutazione finale, che forma oggetto di confronto con l'interessato nell'ambito di uno specifico colloquio.
- 8) Il dirigente interessato può formalmente evidenziare al Segretario Generale elementi o presupposti della valutazione che reputi non correttamente determinati, chiedendo un riesame o una rettifica; in merito alla richiesta decide il Segretario Generale.

Articolo 4 - Procedimento di valutazione del Segretario Generale

- 1) Il Nucleo di Valutazione analizza l'attività del Segretario Generale in relazione all'attuazione degli indirizzi programmatici ed alla gestione della struttura, e formula una valutazione che confronta con l'interessato.
- 2) Il Nucleo di Valutazione trasmette alla Giunta le risultanze del processo valutativo
- 3) La Giunta provvede alla valutazione finale, tenendo conto delle analisi del Nucleo, avuto riguardo ai contenuti della propria funzione di indirizzo politico-gestionale.

Articolo 5 - Procedimento di riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza

- 1) In caso di risultati complessivamente negativi dell'attività amministrativa e della gestione, verificati nell'ambito del procedimento di valutazione per il personale interno al quale sia stato conferito un incarico dirigenziale con contratto a termine, il Segretario Generale può procedere alla riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza.

- 2) L'inizio del procedimento per la revoca dell'incarico è formalmente notificato all'interessato, che, nel termine assegnato, ha facoltà di proporre controdeduzioni.
- 3) Il dirigente può chiedere al Segretario Generale di essere sentito in contraddittorio: all'audizione può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di sua fiducia.
- 4) Il Segretario Generale adotta il relativo procedimento, tenuto conto delle eventuali controdeduzioni e delle risultanze dell'eventuale audizione del dirigente.

Articolo 6 - Procedimento di revoca di incarico dirigenziale

- 1) In caso di risultati complessivamente negativi dell'attività amministrativa e della gestione, verificati nell'ambito del procedimento di valutazione, il Segretario Generale può procedere alla revoca dell'incarico ed alla destinazione ad altro incarico, anche non comportante la responsabilità di un Settore.
- 2) L'inizio del procedimento per la revoca dell'incarico è formalmente notificato all'interessato, che, nel termine assegnato, ha facoltà di proporre controdeduzioni.
- 3) Il dirigente può chiedere al Segretario Generale di essere sentito in contraddittorio: all'audizione può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di sua fiducia.
- 4) Il Segretario Generale adotta il relativo procedimento, tenuto conto delle eventuali controdeduzioni e delle risultanze dell'eventuale audizione del dirigente, e previo conforme parere di un Comitato di Garanti, nominato dalla Giunta.

Articolo 7 - Procedimento di sospensione dal conferimento di incarichi dirigenziali

- 1) Nel caso di ripetuta valutazione complessivamente negativa il Segretario Generale può **sospendere** il dirigente dal conferimento di ulteriori incarichi dirigenziali per un periodo determinato, comunque non superiore a due anni.
- 2) L'inizio del procedimento di sospensione è formalmente notificato all'interessato, che, nel termine assegnato, può proporre controdeduzioni e chiedere di essere sentito in contraddittorio: all'audizione può farsi assistere da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di sua fiducia.
- 3) Il provvedimento di **sospensione** dal conferimento di incarichi dirigenziali è adottato dal Segretario Generale tenendo conto delle eventuali controdeduzioni e dell'eventuale audizione del dirigente, e previo conforme parere di un Comitato di Garanti, nominato dalla Giunta.

Articolo 8 - Recesso dal rapporto di lavoro

- 1) Ove la ripetuta valutazione complessivamente negativa assuma caratteristiche di particolare gravità, la Camera di Commercio di Prato può recedere dal rapporto di lavoro, nel rispetto delle disposizioni dei contratti collettivi nazionali di lavoro.
- 2) Il provvedimento è adottato dal Segretario Generale, a conclusione di un procedimento attuato ai sensi del comma 2 dell'art. 6 del presente Regolamento, e previo conforme parere di un Comitato di Garanti, nominato dalla Giunta.

Articolo 9 - Comitato di Garanti

- 1) Il Comitato dei Garanti viene costituito a livello regionale sulla base di specifiche intese in ambito Unioncamere .
Del Comitato fa comunque parte un Dirigente eletto dai dirigenti camerali.
- 2) Il Comitato dei Garanti esprime il proprio parere entro trenta giorni dalla richiesta: decorso inutilmente tale termine si prescinde da tale parere.
- 3) Il Comitato dei Garanti, prima della formulazione del proprio parere, ascolta, a seguito di espressa richiesta in tal senso, il dirigente interessato, anche assistito da persona di fiducia.

Articolo 10 - Norme finali

- 1) Per quanto non espressamente previsto dal presente Regolamento valgono, in quanto applicabili, le norme dei contratti collettivi di lavoro.
- 2) Le norme del presente Regolamento sono adottate in coerenza con i principi del D.Lgs 30 Marzo 2001, n. 165.

Articolo 11 - Entrata in vigore

- 1) Il presente regolamento entra in vigore a decorrere dal quindicesimo giorno dalla sua pubblicazione all'Albo camerale.



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 13: CRITERI E PROCEDURE PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI DELLE ATTIVITA' DEI DIPENDENTE INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

CRITERI E PROCEDURE PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DEI RISULTATI DELLE ATTIVITA' DEI DIPENDENTI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

- 1) I titolari di posizione organizzativa redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e i risultati ottenuti.
- 2) Il *Dirigente di Settore o dal Segretario Generale – in caso di posizioni di staff* – procede ad un'analisi dei risultati ottenuti basata:
 - a) sulla verifica dell'attuazione di eventuali specifici programmi di attività;
 - b) sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alla posizione organizzativa;
 - c) sulle modalità di gestione delle risorse affidate;
 - d) sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.
- 3) Il *Dirigente di Settore o dal Segretario Generale – in caso di posizioni di staff* – individua, per ciascuno dei parametri sopra riportati, 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.
- 4) Il *Dirigente di Settore o dal Segretario Generale – in caso di posizioni di staff* , con lo stesso provvedimento di cui al punto 3), dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolato sulla percentuale massima [del 25%] della retribuzione di posizione riconosciuta.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato nel caso che la valutazione annuale sia determinata per un valore inferiore al 40%.
- 5) Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il *Dirigente di Settore o dal Segretario Generale – in caso di posizioni di staff* , acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, che può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 14: CRITERI PER LA QUANTIFICAZIONE DEI VALORI DELLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE E DI RISULTATO ALTA PROFESSIONALITÀ

Allegato "C" Determinazione del Segretario Generale n. 230/04 Del 28/12/2004

CRITERI E PROCEDURE DESTINATE ALLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEGLI OBIETTIVI DEI SOGGETTI INCARICATI DI ALTA PROFESSIONALITA'

La retribuzione di risultato potrà essere corrisposta previa valutazione del Dirigente di Settore o del Segretario Generale – in caso di posizioni di staff - sulla base dei risultati e dell'attività svolta.

Le alte professionalità redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e i risultati ottenuti.

Il Dirigente di Settore o dal Segretario Generale – in caso di posizioni di staff – procede ad un'analisi dei risultati ottenuti basata:

- a) sulla verifica dell'attuazione di eventuali specifici programmi di attività;
- b) sull'andamento dell'ordinaria attività dell'alta professionalità;
- c) sulle modalità di gestione delle eventuali risorse affidate;
- d) sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

Il Dirigente di Settore o il Segretario Generale – in caso di posizioni di staff – individua, per ciascuno dei parametri sopra riportati, 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.

Il Dirigente di Settore o il Segretario Generale – in caso di posizioni di staff , con lo stesso provvedimento di cui sopra, dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolato sulla percentuale massima della retribuzione di posizione riconosciuta all'incaricato.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato nel caso che la valutazione annuale sia determinata per un valore inferiore al 40%.

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il Dirigente di Settore o il Segretario Generale – in caso di posizioni di staff , acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, che può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 15:METODOLOGIE PERMANENTI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI

A) PROCEDURE

- 1) Ciascun Dirigente, entro il 31 Gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, procede alla valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale del proprio Settore, articolata per ciascuno dei parametri sotto indicati, tenendo conto della posizione lavorativa rivestita, del grado di complessità delle mansioni svolte, del fattore temporale relativamente all'inquadramento nella categoria di appartenenza, all'assegnazione al Settore, alla copertura della posizione lavorativa.
- 2) Prima di procedere alla valutazione dei dipendenti, i Dirigenti individuano - mediante uno specifico confronto - criteri omogenei di valutazione a livello dei vari Settori.
- 3) La valutazione finale è formalmente comunicata al dipendente nell'ambito di un colloquio con il Dirigente e il Capo Servizio. Il dipendente può presentare ricorso al Segretario Generale nel termine di 15 giorni dalla comunicazione.

B) PARAMETRI DI VALUTAZIONE E GRADUAZIONE DEI PUNTEGGI

Ai parametri di valutazione sotto indicati è attribuita la graduazione del punteggio a fianco di ciascuno specificata e accompagnata da un giudizio sintetico:

- 1) Categoria A
 - a) impegno sul lavoro: 1-10;
 - b) qualità della prestazione: 1-10;
 - c) flessibilità nell'espletamento delle funzioni e dei compiti affidati: 1-5;
 - d) capacità relazionale con gli utenti e con i colleghi: 1-5.
- 2) Categoria B
 - a) impegno sul lavoro: 1-10;
 - b) qualità della prestazione: 1-10;
 - c) flessibilità nell'espletamento delle funzioni e dei compiti affidati: 1-8;
 - d) capacità relazionale con gli utenti e con i colleghi: 1-7;
 - e) grado di autonomia sul lavoro: 1-5
- 3) Categoria C
 - a) impegno sul lavoro: 1-10;
 - b) qualità della prestazione: 1-10;
 - c) flessibilità nell'esercizio delle funzioni e dei compiti affidati: 1-8;
 - d) capacità relazionale con gli utenti e con i colleghi: 1-7;
 - e) grado di autonomia sul lavoro: 1-7;
 - f) capacità propositiva e gestionale: 1-8.
- 4) Categoria D
 - a) impegno richiesto dai compiti affidati: 1-10;
 - b) qualità della prestazione: 1-10;
 - c) flessibilità nell'esercizio delle funzioni e dei compiti affidati: 1-7;
 - d) capacità di relazione con l'esterno e con i colleghi e capacità di gestione dei relativi rapporti: 1-10;
 - e) grado di autonomia sul lavoro: 1-8;
 - f) capacità propositiva e gestionale: 1-10;
 - g) capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi: 1-5;
 - h) capacità organizzativa: 1-10.



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 16: CHECK-LIST - MATRICE FASE – ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI

CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi	
Pianificazione Strategica	Analisi Strategica propedeutica alla definizione della strategia dell'Ente	Analisi Strategica	Analisi contesto interno/esterno	
			SWOT	
			Incontri con rappresentanza degli Enti Territoriali/Analisi documenti di programmazione Enti Territoriali/tavoli di concertazione	
			Incontri con gli Stakeholder	
			Analisi risultati Customer Satisfaction	
			Analisi Economico-Finanziaria	
			Analisi risultati controllo operativo (es. Benchmarking)	
			Analisi risultati controllo strategico (es. Bilancio Sociale, Mandato)	
		Definizione Vision	-	
	Definizione Linee di Indirizzo	Individuazione di strategie alternative: What if Analysis		
	Individuazione degli Stakeholders	Analisi del contesto territoriale e valutazione dei fabbisogni: Stakeholder Mapping		
	Programma Pluriennale	Redazione e approvazione del Programma Pluriennale		Linee di indirizzo strategiche
				Obiettivi/programmi strategici pluriennali
				Logica di "Sistema Allargato" (CCIAA+Aziende Speciali)
				Multidimensionalità degli obiettivi strategici pluriennali
				Previsione economico-finanziaria pluriennale
		Strumenti operativi a supporto della Pianificazione Strategica: es. BSC		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				
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)	
		Intervento OIV per validazione programmazione di Ente	-
		Redazione e approvazione RPP dell'anno n+1	Aggiornamento Programma Pluriennale
			Analisi del contesto interno/esterno
			Risorse per programma e risorse a livello di Ente (conto economico previsionale)
	Diffusione RPP all'interno della struttura ed all'esterno	Assemblea/incontri interni RPP	
		Sistemi di comunicazione interna: es. Intranet	
	Cascading obiettivi (anno n+1) di Ente per attribuzione obiettivi e risorse ai singoli dirigenti		Cruscotto di Area/Dirigente
			Scheda Obiettivi, corredate indicatori/target
			Scheda Budget (dirigenti): programmi/obiettivi e risorse (integrazione con CdG)
			Obiettivi per le Aziende Speciali
			Schede di Project Management
			Peso per obiettivo
			Sistema multidimensionale
			Indicatori di Efficacia
			Indicatori di Efficienza
			Indicatori Economico-Finanziari
			Indicatori di Processo
			Indicatori di Outcome
			Indicatori Qualità Erogata
			Indicatori di Benchmarking
	Target commisurati a standard nazionali ed internazionali/Benchmarking		
Avvio e conclusione negoziazione e redazione Budget Direzionale (obiettivi e risorse) anno n+1	Tavoli di negoziazione per Budget Direzionale		
	-		
Approvazione del Budget Direzionale anno n+1	-		
Obiettivi - Indicatori e Target	Redazione del Piano della Performance rolling annuale	Schede di programmazione strategica ed operativa. Scheda Obiettivi corredate indicatori/target per obiettivi strategici - inclusi dirigenti	
	Approvazione Piano della Performance rolling annuale	-	
	Pubblicazione del Piano della Performance rolling annuale	Sito web	

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

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

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

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Misurazione e valutazione della performance individuale	Performance individuale e gestione delle risorse umane	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

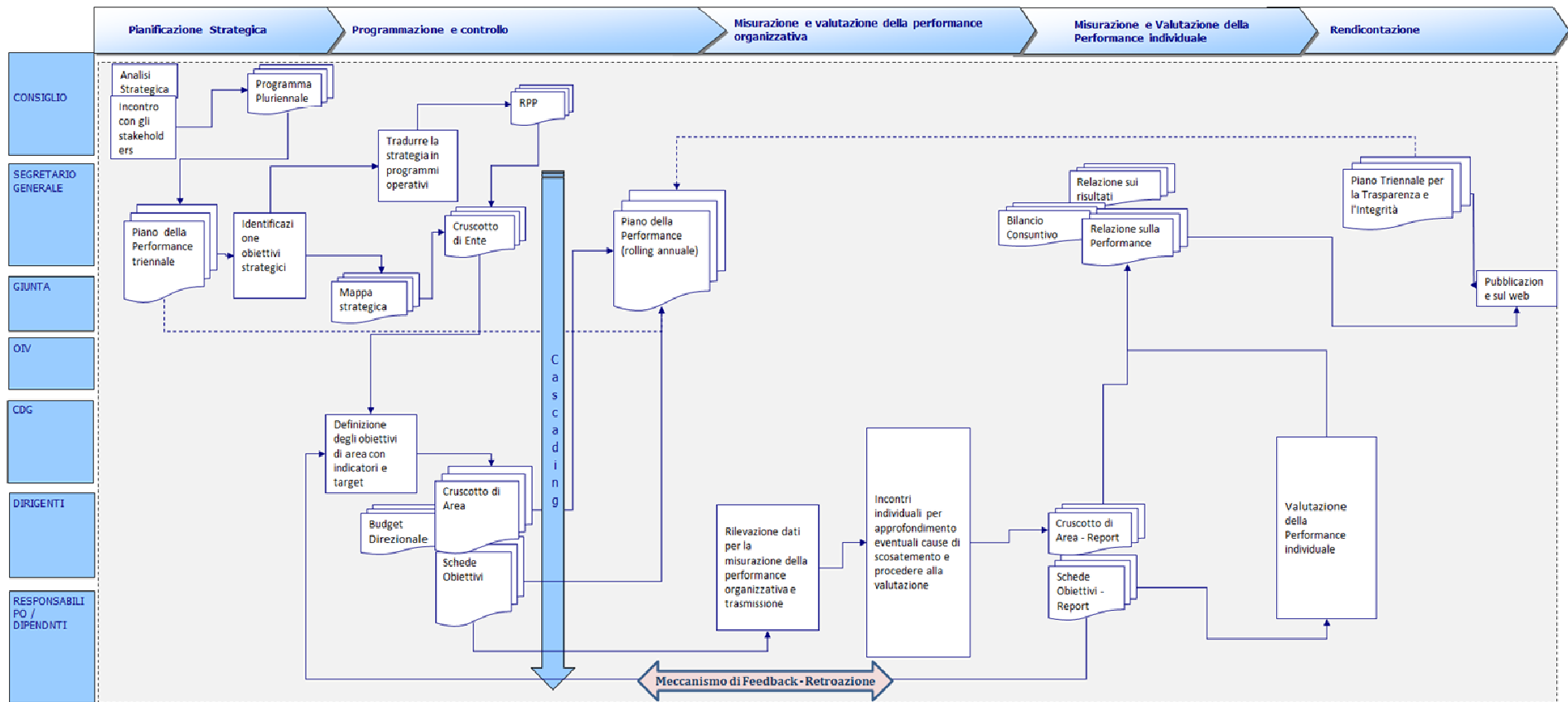


Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

**ALLEGATO 17: FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO
DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)**



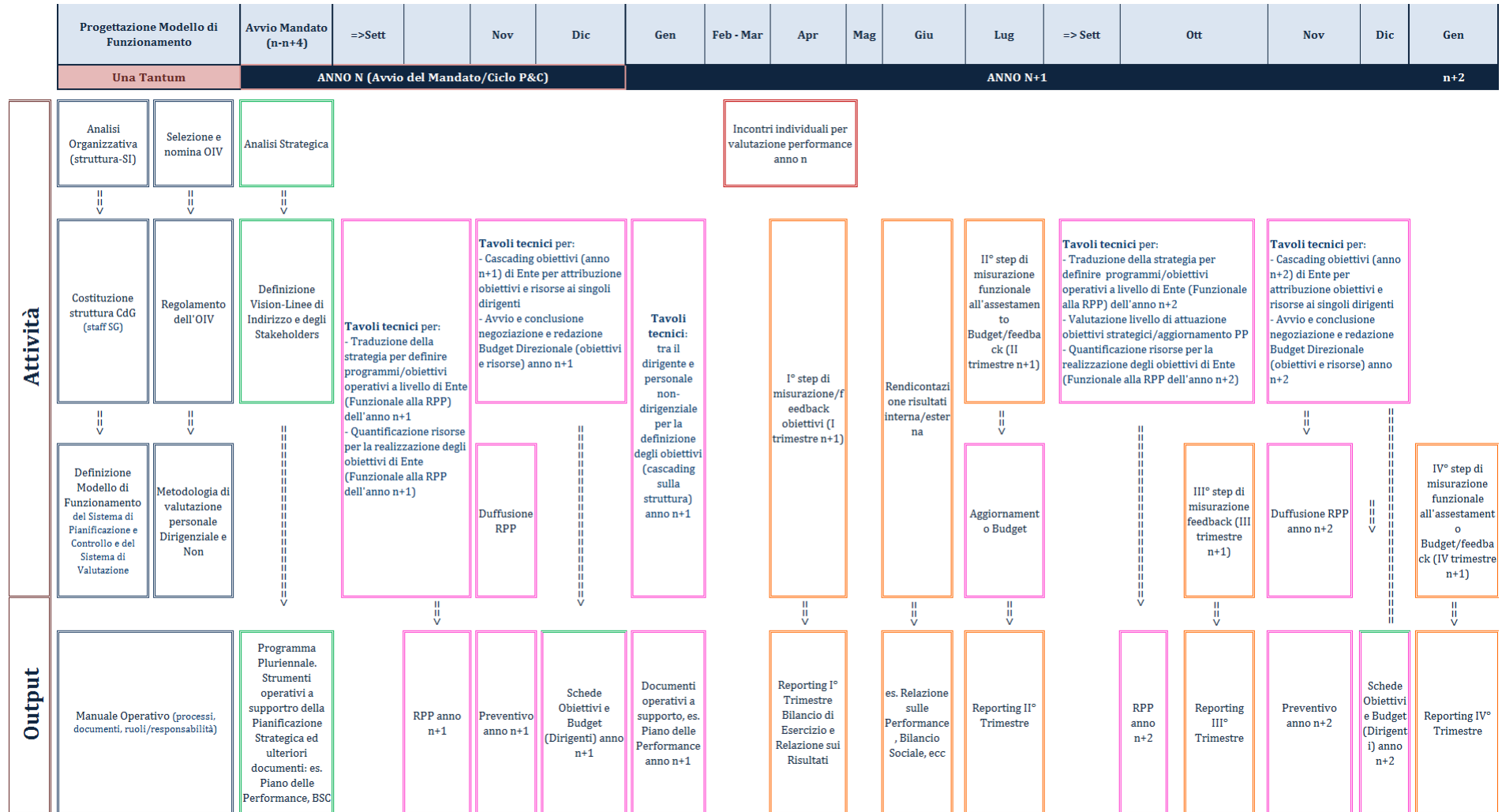


Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 18: TIMING





Camera di Commercio
Prato

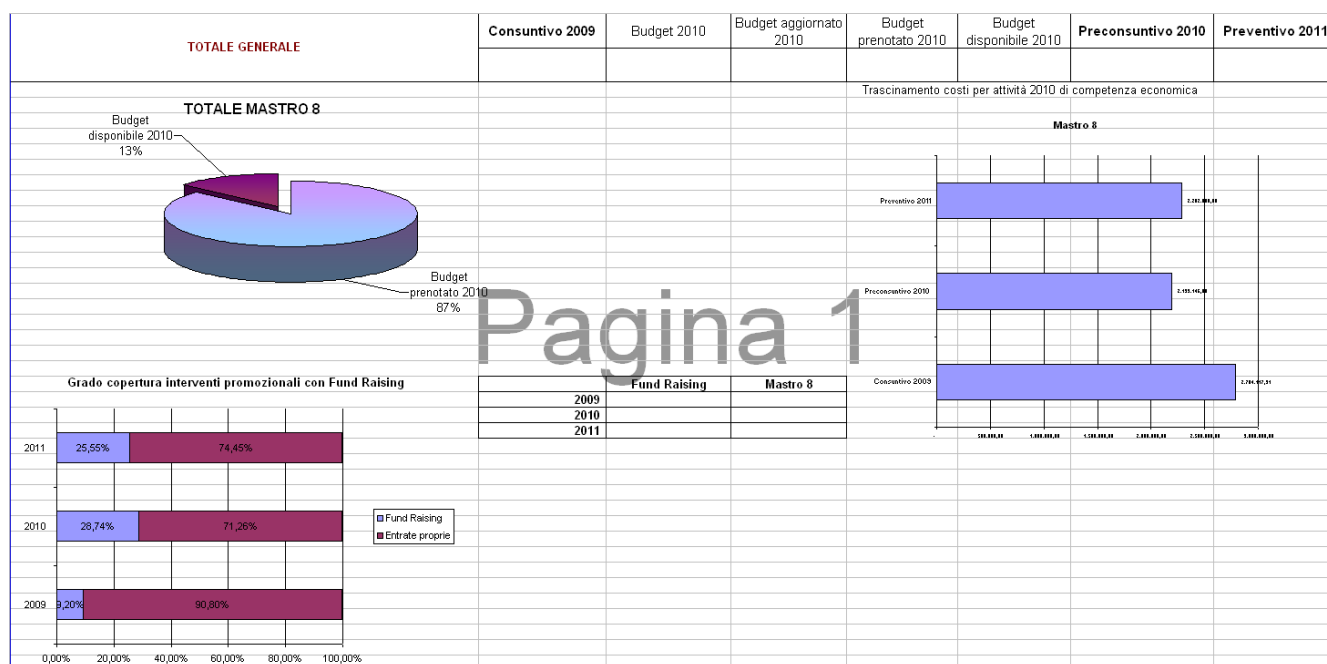
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 19: SCHEMA DI REPORT

La CCIAA di Prato per la rappresentazione dei risultati derivanti dalla misurazione delle performance adotta i seguenti schemi di report:

1. Scheda di Report su Monitoraggio grado di utilizzo risorse delle Iniziative Economiche articolato per Aree Strategiche di intervento



Il monitoraggio è condotto sulla base dei provvedimenti di spesa adottati per l'utilizzo delle risorse e sulla base comunque degli impegni già assunti con i soggetti beneficiari.

Esempio scheda di monitoraggio aggregato per Aree Strategiche:

AREA DI INTERVENTO 2010			
	<i>budget a preventivo</i>	<i>risorse utilizzate</i>	<i>% utilizzo risorse</i>
Rilancio del tessile e delle attività tradizionali	250.000,00	87.000,00	34,80%
Innovazione, Ricerca e Trasferimento Tecnologico	360.000,00	156.572,36	43,49%
Consolidamento del tessuto imprenditoriale locale	225.000,00	228.445,20	100,00%
Internazionalizzazione	480.000,00	375.362,81	78,20%
Crescita della Cultura e della Formazione Imprenditoriale	210.000,00	149.130,40	71,01%
Turismo e valorizzazione del territorio e delle sue produzioni	329.600,00	43.937,78	13,33%
Regolazione del mercato	50.000,00	1.343,50	2,69%
Piano di Comunicazione	188.000,00	93.908,76	49,95%
TOTALE INTERVENTI PROMOZIONALI 2010	2.092.600,00	1.135.700,81	54,27%

che viene di volta in volta integrata con successivi livelli di dettaglio per singole iniziative promozionali e corredata da grafici di raffronto temporale e di scostamento fra previsione/preconsuntivo/consuntivo.

2. Scheda di Report su Monitoraggio grado di utilizzo budget spese di funzionamento

SPESE DI FUNZIONAMENTO AL 27/10/2010		AA05 -				
		Budget	Budget Aggiornato	Prenotato	Approvato	Disponibile
elettrica	325000 - Oneri Telefonia mobile 325001 - Spese telefonia fissa 325002 - Spese consumo energia					
Ordinaria	325007 - Spese consumo acqua 325010 - Oneri Pulizie Locali 325013 - Oneri per Servizi di Vigilanza 325020 - Oneri per Manutenzione					
funzionamento immobili	325025 - Rimborsi per spese di					
quotidiana e periodici	325030 - Oneri per assicurazioni 325043 - Oneri Legali 325050 - Spese Automazione Servizi 325053 - Oneri postali 325054 - Spese pubblicità su					
Entrate	325056 - Oneri per la Riscossione di					
Pubblicazioni	325057 - Oneri di recapito 325059 - Oneri per mezzi di Trasporto 325060 - Oneri per Stampa					
Collab.Coord.Continuat.	325061 - Altri Oneri per Pubblicità 325062 - Compensi					
compensi co.co.co.	325063 - Oneri previdenziali su					
(prestazione servizi)	325064 - Inail su Compensi co.co.co. 325066 - Oneri per facchinaggio 325068 - Oneri vari di funzionamento					
personale	325074 - Costi per la formazione del					
	325076 - Costi acquisto buoni pasto 325078 - Rimborsi spese per missioni					
TOTALE MASTRO 7						



Camera di Commercio
Prato

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

REV_0.0

ALLEGATO 20: MATRICE RUOLI-
RESPONSABILITÀ

RESPONSABILITA'	CONSIGLIO	GIUNTA	SEGRETARIO GENERALE	OIV	CDG - Ufficio Personale	DIRIGENTI	RESPONSABILI PO/DIPENDENTI
ATTIVITA'	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 sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività							
Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuale 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 Individuali 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							
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							

