



Camera di Commercio di Pistoia

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance - ALLEGATI TECNICI



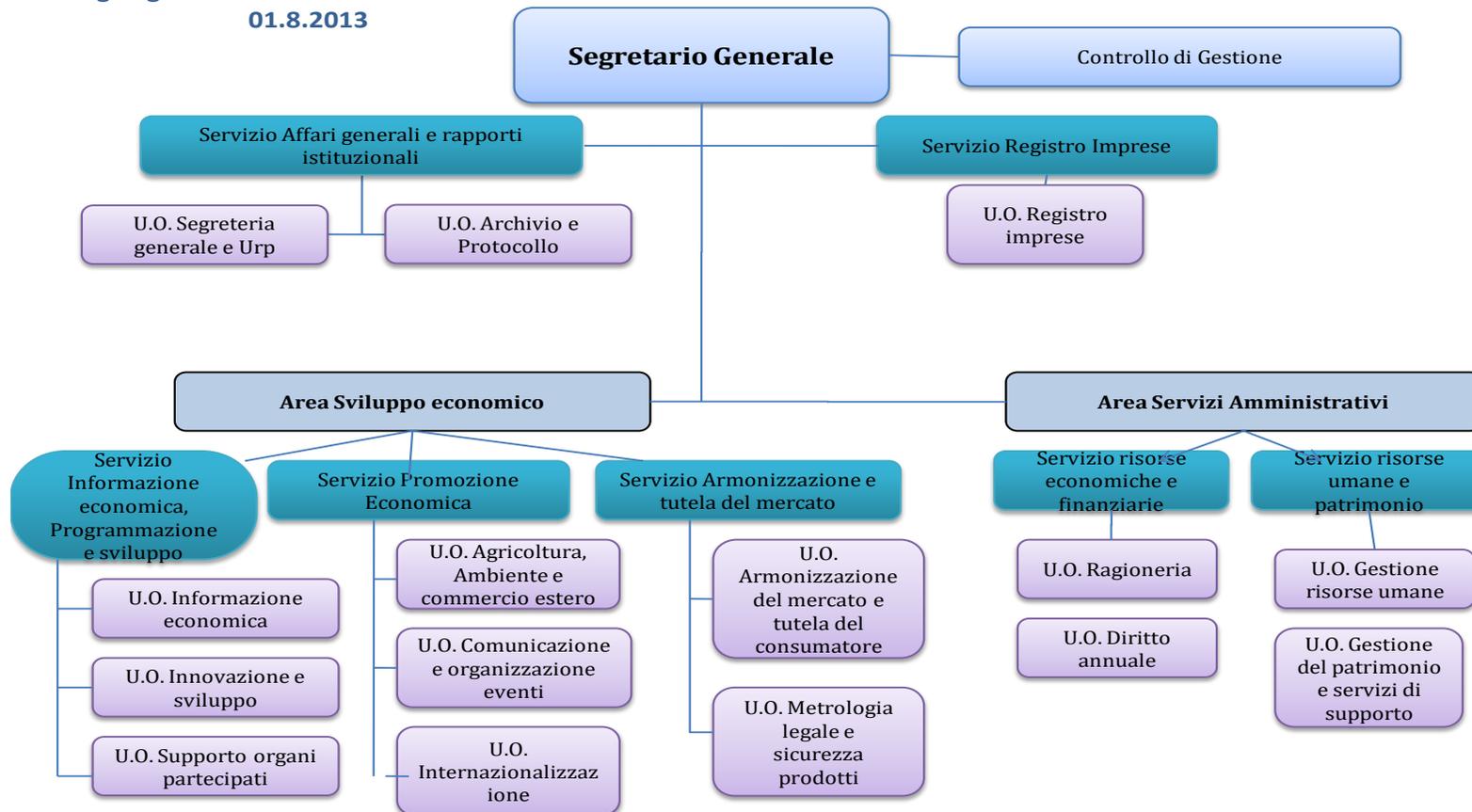
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA



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

Organigramma della CCIAA di Pistoia al
01.8.2013





IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

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



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

Si propone di seguito l'elenco dei principali processi e sotto-processi della Camera di commercio di Pistoia, frutto dell'attività di omogeneizzazione dei processi svolta nell'ambito del progetto Pareto promosso da Unioncamere. Si precisa che l'attuale mappatura dei processi è in corso di revisione a seguito della ridefinizione delle funzioni camerali in conseguenza della riforma in atto.

MAPPA DEI PROCESSI		
Funzione	Macro Processo	Processo
A Organi Istituzionali e Segreteria Generale	A1 CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo
		A1.2 Sistemi di gestione
	A2 RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali
		A2.2 Tutela legale
		A2.3 Gestione documentazione
	A3 COMUNICAZIONE	A3.1 Comunicazione
	B Servizi di Supporto	B1 RISORSE UMANE
B2 APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI		B2.1 Fornitura beni e servizi
		B2.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica
B3 BILANCIO E FINANZA		B3.1 Gestione diritto annuale
		B3.2 Gestione contabilità e liquidità
C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato		C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO
	C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	



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

		C1.3 Gestione suap camerale
		C1.4 Servizi digitali
		C1.5 Certificazioni per l'estero
	C2 REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	C2.1 Protesti
		C2.2 Brevetti e marchi
		C2.3 Prezzi e borsa merci
		C2.4 Sanzioni amministrative ex l. 689/81
		C2.5 Attivita' in materia di metrologia legale
		C2.6 Forme alternative di giustizia
		C2.7 Regolamentazione del mercato
D Studio, Formazione, Informazione e Promozione Economica	D1 PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	D1.1 Monitoraggio economia e mercato
		D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno
		D1.3 Promozione territorio e imprese



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

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

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



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

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

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



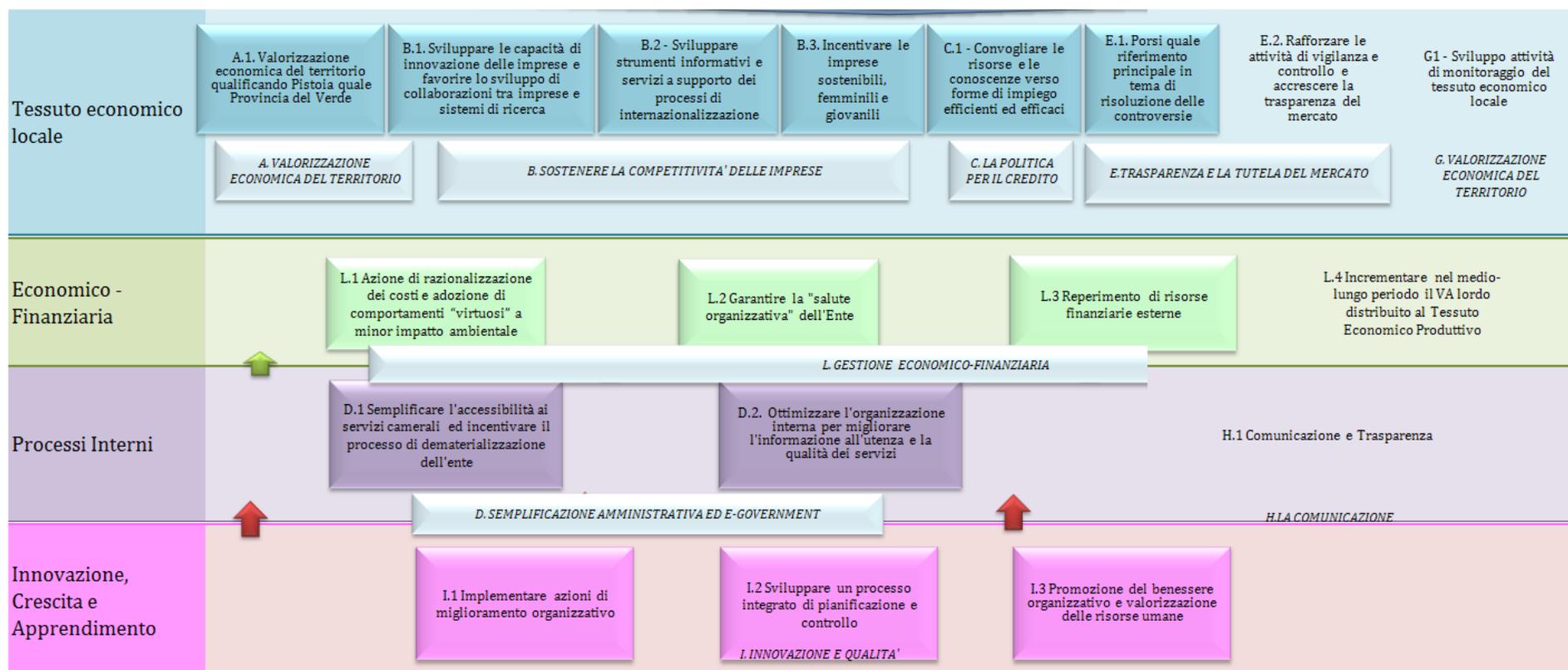
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

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



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

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





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

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



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

**ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT
MANAGEMENT**



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

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

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



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

ALLEGATO 6:

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



Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale Dirigente

Camera di Commercio di Pistoia

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

Scopo primario del presente Sistema di Misurazione della performance individuale è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione premiando la performance realizzata con sistemi incentivanti e, chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

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

Risultati

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

Professionalità

B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (Scheda di Valutazione)

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

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

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

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

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



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

Valutazione Produttività personale Dirigenziale			A+B
14			
A. Livello di realizzazione obiettivi individuali		70,00	100,00
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (Scheda Allegata)		30,00	

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

Raggiungimento degli obiettivi assegnati

Una volta approvato il Piano della Performance, la Giunta, supportata dall'Organismo Indipendente di Valutazione identifica gli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il Segretario Generale, in ordine di priorità, attribuita tramite peso. Gli obiettivi sono comunicati al Segretario generale nell'ambito della medesima riunione.

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

Gli obiettivi dirigenziali discendono (cascading) dal cruscotto strategico dell'ente. Gli obiettivi devono essere chiari e collegati a risultati concreti e verificabili, accompagnati da indicatori di risultato precisi e di univoca interpretazione, selezionati tra quelli definiti nelle fasi di pianificazione strategica e programmazione annuale.

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

La valutazione del Segretario generale è di competenza della Giunta camerale, su proposta dell'OIV.

La valutazione dei dirigenti spetta al Segretario generale.

Nel corso dell'anno, dopo il monitoraggio semestrale, si tiene un colloquio intermedio sull'andamento delle performance al fine di:

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

Valutazione obiettivi:

Con la chiusura dell'esercizio e la predisposizione della Relazione sulla Performance, predisposti i report di valutazione della performance organizzativa e individuale, si procede con la valutazione della performance individuale

- da parte dell'OIV per il **Segretario Generale**;
- da parte del **Segretario Generale** per i **Dirigenti**;



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

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

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

La retribuzione di risultato massima attribuibile a ciascun dirigente è proporzionale al peso della retribuzione di posizione. L'importo effettivamente erogato dipende dalla valutazione ottenuta sulla base dei criteri sopra elencati e secondo le seguenti modalità:

Valutazione quantitativa	Contributo alla Performance Organizzativa					
		Massimo attribuibile	80,00%	100,00%	100,00%	70
Valutazione qualitativa	A. Livello di realizzazione obiettivi (Media ponderata schede obiettivi)	70	65,00%	79,00%	79,00%	55,3
	performance organizzativa (peso non superiore a 60)		54,00%	64,00%	64,00%	44,8
	performance individuale (peso non superiore a 10)		11,00%	50,00%	30,00%	21
			0,00%	10,00%	0,00%	0
Valutazione qual	B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (Scheda Allegata)	Massimo attribuibile	31	40	100,00%	30
		30	21	30	50,00%	15
			10	20	10,00%	3

Il peso preminente sulla performance organizzativa è giustificato dal ruolo del segretario generale, unico dirigente dell'ente e quindi responsabile dell'intera organizzazione.

punteggio conseguito		% incentivante spettante
80	100	100%
60	79	70%
40	59	50%
0	39	0%



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

Scheda di valutazione dirigente

Valutazione Produttività personale Dirigenziale				
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi (Scheda Allegata)				
1	Competenza Organizzativa e di Programmazione			
	Capacità di pianificare ed organizzare le attività di propria competenza nonché di competenza dei collaboratori, gestendo le stesse con flessibilità a seconda delle diverse esigenze	1	2	3 4
2	Problem Solving			
	Capacità di evidenziare eventuali problemi, analizzare ed individuare le soluzioni migliori per la risoluzione degli stessi derivanti da situazioni impreviste ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali ed organizzativi	1	2	3 4
3	Gestione delle risorse umane			
	Capacità di guidare, motivare, formare i collaboratori anche al fine del motivo premiante, creando un clima organizzativo favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio	1	2	3 4
4	Capacità decisionale			
	Capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle sfere di delega riconosciute	1	2	3 4
5	Innovazione e semplificazione			
	Capacità di promuovere l'introduzione di soluzioni (tecnologiche e non) volte all'innovazione nella gestione del lavoro (processi interni) e nell'erogazione dei servizi	1	2	3 4
6	Sistema di rete			
	Capacità di promuovere la gestione integrata dei servizi anche mediante la collaborazione per la definizione di un sistema di rete con attori istituzionali e non	1	2	3 4
7	Capacità di interazione sociale ed orientamento all'utenza			
	Orientamento all'utenza e capacità di instaurare rapporti diretti con i portatori di interesse per comprendere esigenze emergenti	1	2	3 4
8	Competenza di gestione della dimensione economico-finanziaria			
	Attenzione nei confronti dell'efficienza nell'uso delle risorse e rispetto del budget assegnato	1	2	3 4
9	Leadership			
	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti in modo non coercitivo	1	2	3 4
10	Ampiezza e varietà degli interessi			
	Capacità di sviluppare interessi in diversi settori e discipline relativamente sia all'ambito professionale che culturali in genere	1	2	3 4
1	Inadeguato/Scarso			
2	Sufficiente			
3	Buono			
4	Ottimo			



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 7:
METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ
DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI

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



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

Camera di Commercio di Pistoia

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

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

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

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- correlazione all'effettivo incremento della produttività e del miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa;
- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente;
- valutazione delle competenze professionali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole, organizzativo e gestionale dell'Ente.

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

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo;
- valorizzare il contributo personale ad un risultato complessivo di ente cui tutti appartengono;
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati;
- valutare le competenze possedute dal personale, anche ai fini dell'attribuzione della progressione orizzontale;
- valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale;
- valutare il potenziale del personale, per l'individuazione di figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione.



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

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

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

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

Risultati

Risultati ottenuti dalla Camera di commercio di Pistoia nel suo complesso e risultati ottenuti dalla specifica Area in cui il dipendente è inquadrato organizzativamente, in base agli obiettivi assegnati ed al suo effettivo contributo (obiettivi di Ente, di Area e di Servizio)

Professionalità

Valutazione individuale della prestazione lavorativa per il tramite di una scheda di valutazione che misuri la professionalità del dipendente, intesa come insieme di esperienze professionali, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

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

- Gli obiettivi di Ente, Area e Servizio sono comunicati, previo incontro, dal Dirigente e dalla Posizione Organizzativa al personale a seguito dell'approvazione da parte della Giunta Camerale del Ciclo della Performance **entro il mese di febbraio di ciascun anno e assegnati al servizio/staff con determinazione del Segretario generale**. Il Segretario Generale assicura che per numero, peso e complessità gli obiettivi e i relativi risultati attesi, attribuiti ad ogni servizio, siano tra loro equivalenti, tenuto conto della diversa articolazione dei servizi stessi.
Il dipendente ha diritto ad essere informato, a mezzo di incontri collettivi di servizio o di staff almeno quadrimestrali, sull'andamento del servizio/staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente ed un dovere per i dirigenti.
La verifica quadrimestrale è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo d'indirizzare i collaboratori e correggere condotte eventualmente non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.
- Entro **il mese di luglio dell'anno di riferimento**, il dipendente dovrà ricevere comunicazione formale (sotto forma di scheda di valutazione intermedia descrittiva, chiara e completa) dello stato di attuazione del proprio piano di lavoro e della propria valutazione, in modo da ottenere elementi di giudizio che consentano di porre rimedio ad eventuali carenze e di conseguire margini di miglioramento tali da non compromettere la valutazione finale ed il conseguente incentivo economico;
- Entro **il mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento**, il dipendente dovrà ricevere una scheda di valutazione finale, nella quale il dirigente competente illustrerà, tramite colloquio individuale, la valutazione. Sarà consentito al dipendente di proporre eventuali osservazioni e controdeduzioni al dirigente competente e, in seconda istanza, al Segretario Generale.



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

In caso di contestazione della scheda di valutazione il dipendente avrà a disposizione 10 giorni per produrre le proprie osservazioni o chiedere il riesame della medesima, mentre il Dirigente entro e non oltre 30 giorni dall'avvio del procedimento dovrà dare risposta per iscritto alla suddetta istanza.

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

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

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

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

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



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

La valutazione dei risultati, per Servizio/staff e per Posizioni Organizzative



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

1. Scopi della valutazione dei risultati

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo* di ciascun dipendente camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'ente,

- a livello individuale per coloro che ricoprono l'incarico di posizione organizzativa;
- a *livello di ufficio/staff, unità organizzativa elementare*, per il restante personale;
- a livello complessivo di ente per la totalità dei dipendenti.

Nel seguito vengono descritti gli elementi che costituiscono l'oggetto della valutazione, le fasi e gli attori del processo valutativo, le modalità di calcolo del punteggio di valutazione.

2. L'oggetto di valutazione

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

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

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

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi:

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

I risultati (obiettivi) sono valutati a livello di ente, di ufficio e di singola Posizione Organizzativa.

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

Una volta identificate e comunicate, le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli **indicatori/target** attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato), possono essere modificate solo a fronte di fattori non riconducibili alla responsabilità personale. Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/condivisa con gli uffici e con le p.o.



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

3. Il processo di valutazione

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

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

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

3.1 La valutazione dei risultati delle Posizioni Organizzative

Nel caso di valutazione dei risultati delle PO, il Dirigente provvede direttamente a svolgere le quattro fasi del processo precedentemente indicate, tenendo conto che:

- gli incontri iniziali costituiscono una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno;
- gli incontri intermedi rappresentano la sede nella quale vengono rilevati l'andamento delle attività, eventuali variazioni intervenute ed azioni correttive necessarie (in questa sede, a fronte di specifiche esigenze organizzative, possono essere aggiunti nuovi obiettivi o essere integrati i criteri di valutazione delle aree di attività/risultato già attribuite);
- il colloquio di valutazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del valutato ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

3.2 La valutazione dei risultati dei Servizi

Nella prima fase del processo il Dirigente dovrà, mediante incontri con le p.o. ed il personale, **definire i risultati attesi sugli obiettivi programmati da assegnare ai servizi.**

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

Il Segretario Generale assicura che per numero, peso e complessità gli obiettivi e i relativi risultati attesi, attribuiti ad ogni servizio, siano tra loro equivalenti.

Il percorso d'individuazione e assegnazione di obiettivi di servizio/staff è oggetto di informativa sindacale, con particolare riferimento ai feedback relativi alla fattibilità degli obiettivi ed all'equità della distribuzione tra i servizi/staff.



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

Le PO, sin dalla fase di definizione, monitoraggio, rettifica e verifica dei risultati, dovranno a loro volta fornire al Dirigente valutatore tutte le informazioni necessarie affinché la valutazione avvenga in maniera completa e corretta.

Il personale ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di servizio o di staff almeno quadrimestrali, sull'andamento del servizio/staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sulla valutazione del corretto raggiungimento degli obiettivi. L'informazione è un diritto del dipendente ed un dovere per i dirigenti.

La verifica quadrimestrale è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo d'indirizzare i collaboratori e correggere condotte eventualmente non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi assegnati (mediante analisi degli actual) è funzionale anche alla valutazione dell'opportunità di interventi correttivi, tramite un nuovo processo di negoziazione con gli uffici e i loro responsabili.

L'attribuzione del punteggio per Servizi e PO

A fine anno, il Dirigente coadiuvato dalle PO dovrà "valutare" l'effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione.

Le risultanze emerse dai sistemi di controllo di gestione economico finanziario e quali-quantitativo forniscono la base del processo di valutazione.

Il punteggio finale del servizio (o della PO) sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli obiettivi, ponderata per il peso di ogni obiettivo.

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituti della produttività.

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi dei servizi (e delle PO) si ricava quindi con la seguente formula:

$$MR2 = \frac{(m1 \cdot p1 + \dots + mn \cdot pn)}{100}$$

Dove

MR2 = media ponderata dei risultati obiettivi

m1++mn = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

p1+.....+pn= pesi di ogni obiettivo

Qualora la suddetta media, calcolata sulla base dei target attribuiti agli obiettivi assegnati al servizio/staff di appartenenza risulti almeno pari all'80%, la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente distribuita. In caso di media inferiore all'80% la quota di premio sarà distribuita in proporzione a detta media.

3.3 La valutazione dei risultati dell'ente

Il programma di mandato individua le priorità dell'ente e i benefici che si intendono conseguire per il sistema degli stakeholders.

Per ogni priorità sono individuati i programmi che ad essa danno attuazione.



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

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

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

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

La valutazione dei risultati dell'ente, ai fini del sistema incentivante, avviene con riferimento alla valutazione del **raggiungimento degli obiettivi assegnati alla dirigenza**, che discendono direttamente dagli obiettivi strategici di ente.

Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato all'Organismo Indipendente di Valutazione, mediante validazione della Relazione sulla performance.



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

La valutazione delle professionalità



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

La valutazione delle competenze e delle professionalità, come la valutazione dei risultati, avviene annualmente tramite l'utilizzo di una specifica scheda di valutazione. Il processo prevede le seguenti fasi:

I° Valutazione di dettaglio

Valutare le competenze di una persona significa, innanzi tutto, stabilire il livello di possesso relativamente alle singole voci nelle quali si articola la specifica scheda di valutazione, differenziata per livelli economici.

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

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

III° Comunicazione alla persona

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

Al fine di responsabilizzare le persone sulla propria crescita è essenziale che il dirigente si ponga l'obiettivo, in sede di colloquio, di ricercare la condivisione da parte delle persone sulla valutazione delle competenze comunicata.

Il colloquio di comunicazione della valutazione deve essere visto come un momento funzionale all'attivazione del miglioramento, più che una situazione in cui si attribuisce o meno un punteggio. Va posta particolare enfasi sulla dimensione del miglioramento che consente ad entrambi gli attori del processo (valutato e valutatore) di vivere il momento del colloquio come un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se del caso, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).

IV° Costruzione dei piani di sviluppo

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

Tale opportunità dipende dalle competenze delle persone e dalle risorse disponibili.

E' a tale scopo dedicata nella scheda di valutazione una sezione riservata alle indicazioni di miglioramento.

La valutazione delle PO

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

Il Dirigente prende decisioni anche in relazione alle azioni di sviluppo ritenute opportune.

La valutazione del personale

Nel caso del personale non incaricato di PO, il Dirigente competente si avvale del contributo delle PO per la valutazione delle singole competenze e per la valutazione sintetica dei punti di forza e di debolezza dei relativi collaboratori.

La valutazione avviene per il tramite di una SCHEDA DI VALUTAZIONE, differenziata per livello economico di categoria, che si conclude con il calcolo del PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUTO e nella quale viene riservato uno spazio per le indicazioni di miglioramento.



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

Il calcolo della valutazione (PUNTEGGIO FINALE ATTRIBUITO)

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di competenza di ogni singola persona recepisce la valutazione della professionalità effettuata dal responsabile nel ciclo di gestione annuale attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni competenza selezionata e riportata nella rispettiva scheda di valutazione.

Sulla base dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza viene calcolata la media semplice dei punteggi.

Le schede di valutazione del personale dipendente sono state approvate con verbale di concertazione del 22 dicembre 2010, non sono allegate al presente sistema, ma sono disponibili sulla intranet camerale.



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

Criteria per la determinazione del compenso per l'incentivazione della produttività e il miglioramento dei servizi



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

Criteria per la determinazione del compenso per produttività

Noto lo stanziamento del fondo per la produttività, i criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono i seguenti:

1. la valutazione dei risultati **complessivi dell'ente (MR1)**,
2. **la valutazione dei risultati di servizio (MR2)** determinata secondo la metodologia precedentemente presentata in questo documento (cfr. Sezione 2 – La valutazione dei risultati);
3. **la valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali – performance individuale (PPca)**, determinata secondo la metodologia precedentemente presentata (cfr. Sezione 3 – La valutazione delle professionalità).

Le risorse destinate annualmente ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi sono attribuite al personale dipendente secondo le seguenti modalità:

1. **il 65% delle risorse del Fondo incentivante è collegato alla valutazione della PERFORMANCE INDIVIDUALE** secondo quanto segue:

a1) per il 50%, in base al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai servizi ed agli staff (MR2).

Il Fondo incentivante destinato al punto a1) è ripartito tra i dipendenti in proporzione alla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai servizi (cfr pag 7 del presente sistema). Qualora la suddetta media, calcolata sulla base dei target attribuiti agli obiettivi assegnati al servizio/staff di appartenenza risulti almeno pari all'80%, la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente distribuita. In caso di media inferiore all'80% la quota di premio incentivante sarà distribuita in proporzione a detta media.

a2) per il rimanente 50%, sulla base del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati e risultanti dalla specifica scheda di valutazione (PPca).

Il Fondo incentivante destinato al punto a2) è ripartito tra i dipendenti secondo il risultato del rapporto ottenuto tra la quota del Fondo incentivante destinata al punto a2) e la somma delle valutazioni finali conseguite dai dipendenti. Il risultato ottenuto (valore economico di un punto) verrà moltiplicato per il punteggio complessivo ottenuto da ciascun dipendente e fornirà la misura del compenso incentivante spettante a ciascuno.

La misura del compenso incentivante spettante a ciascuno di cui al punto a2) si ricava quindi dalla seguente formula:

$$QFa2/(vf1 + vf2 + vf3 + vf4+.....)= v.e.p$$

v.e.p*vf = compenso incentivante spettante a ciascun dipendente di cui al punto a2)



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

Dove

QFa2 = quota del Fondo incentivante destinate al punto a2)

vf1 + vf2 + vf3 + vf4+..... = Sommatoria valutazioni finali conseguite tramite scheda di valutazione dai dipendenti

v.e.p. = valore economico di un punto

2. **il 35% delle risorse del Fondo incentivante è collegato alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** e verrà attribuito sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente, così come risultano definiti dagli obiettivi assegnati annualmente alla dirigenza (MR1).

Qualora la suddetta media, calcolata sulla base di target attribuiti agli obiettivi assegnati alla dirigenza, risulti almeno pari all'80% la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente ripartita tra tutti i dipendenti considerando il differente apporto al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, sulla base dell'appartenenza alle diverse categorie secondo i seguenti coefficienti:

cat D coeff. 1,15

cat C coeff. 1

cat B coeff 0,90

In caso di media inferiore all'80% la quota di premio sarà distribuita in proporzione a detta media, fermi restando i coefficienti di ponderazione sopra indicati.

Il differente apporto partecipativo, ai fini della **performance organizzativa**, sarà valutato sulla base del periodo di effettiva presenza in servizio, mediante un coefficiente così determinato: giorni di presenza/312 (giorni lavorativi annuali convenzionali). Sono considerati giorni di presenza:

- i giorni di ferie;
- i giorni non lavorati come recupero di ore di maggior presenza o "banca ore";
- i permessi di cui alla legge 104/1992;
- i congedi di maternità, paternità e parentali di cui al D.Lgs. 151/2001;
- le assenze per infortuni sul lavoro;
- i permessi retribuiti per donatori di midollo osseo di cui all'art. 5 della legge 06.03.2001, n. 52;
- le assenze per attività di volontariato di cui all'art. 9 del DPR 08.02.2001, n. 194;
- i permessi di cui all'art. 19, comma 2, del CCNL del 6.07.1995 con riguardo in particolare alle ipotesi di fruizione per screening o prevenzione oncologica;
- le assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita.

Per i dipendenti con rapporto di lavoro part-time si procederà ad una decurtazione del compenso correlato alla performance organizzativa applicando il seguente criterio:

Fascia 1 – part-time dal 75% al 99% - nessuna decurtazione



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

Fascia 2 – part time dal 50% al 74, 99% - decurtazione del 20%

Fascia 3 – part time inferiore al 50% - decurtazione del 50%

In caso di cessazione del rapporto di lavoro o di mobilità verso altre pubbliche amministrazioni, oppure di assunzione o di mobilità da altre pubbliche amministrazioni nel corso dell'anno, si procederà all'erogazione del compenso incentivante se il dipendente avrà prestato servizio per almeno un mese presso la Camera di Commercio di Pistoia durante l'anno in questione e l'importo erogato sarà proporzionato al periodo di effettivo servizio.

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

Criteria per la metodologia di gestione della progressione orizzontale

1. La progressione economica orizzontale all'interno delle categorie è attuata dalla Camera di Commercio di Pistoia al fine di conseguire reali miglioramenti organizzativi e di valorizzare le risorse umane dell'Ente.
2. Nel limite delle risorse annualmente destinate e nel rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, la progressione si realizza mediante l'acquisizione individuale di posizioni economiche più elevate, nell'ambito della categoria di appartenenza, a seguito di apposita selezione per merito, coerente con le finalità del sistema permanente di valutazione.
3. Il requisito per poter accedere al procedimento selettivo finalizzato alla progressione economica orizzontale nelle diverse categorie è di aver lavorato per almeno 24 (ventiquattro) mesi nella posizione economica di godimento, così come disciplinato dall'art. 9 del CCNL dell'11.4.2008.
4. La disciplina di legge e contrattuale dispone che tali progressioni economiche siano attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione vigente. L'applicazione di quanto sopra è assicurata mediante l'utilizzo del presente sistema permanente di valutazione.
5. L'attribuzione del punteggio dà luogo alla formazione di una graduatoria per ciascuna posizione economica: le progressioni saranno attribuite in relazione all'entità delle disponibilità economiche destinate nell'apposito fondo, di cui lett. b) comma 2 dell'art. 17 C.C.N.L. 1998-2001, ed annualmente contrattate.



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

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



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

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

Si applicano per i titolari di posizione organizzativa gli stessi criteri e le medesime procedure individuate a favore del personale dipendente in termini di comunicazione e modalità di coinvolgimento nel processo di valutazione che li riguarda (si veda paragrafi precedenti su valutazione dei risultati e della professionalità).

CRITERI

Valutazione Produttività personale incaricato di posizione organizzativa		A+B
A. Livello di realizzazione obiettivi individuali	60	100
Concorso al raggiungimento Obiettivi organizzativi dell'ente per il tramite dell'attribuzione di un peso non superiore a 30 ad un obiettivo personale collegato alle performance di ente		
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance in relazione alle competenze professionali e manageriali (Scheda Allegata)	40	

Tabella 1

La valutazione dei risultati viene effettuata con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal dirigente, attestato in sede di monitoraggio annuale al 31.12 sulla base delle risultanze del sistema di controllo di gestione.

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato è pari a 100. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3 CCNL 31.3.1999.

L'Ente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.¹

¹ Art. 9 CCNL 31.3.1999



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

L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita e dipende dalla valutazione ottenuta sulla base dei criteri di valutazione della produttività di cui alla Tabella 1, secondo le seguenti modalità:

		Contributo alla Performance Organizzativa				
Valutazione quantitativa	A. Livello di realizzazione obiettivi di gruppo o individuali assegnati (Media ponderato schede obiettivi)	Massimo attribuibile	% DI REALIZZAZIONE obiettivi assegnati			60
		60	100,00%			60
			99,00%			58,8
			98,00%			59,4
a seguire in proporzione						
Valutazione qualitativa	B. Livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi (Scheda Allegata)	Massimo attribuibile	31	40	100,00%	40
		40	26	30	75,00%	30
			21	25	50,00%	20
			10	20	10,00%	4

Tabella di distribuzione incentivante:		
punteggio conseguito	%	incentivante spettante
80	100	100%
60	79	70%
40	59	50%
0	39	0%



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

Schede di valutazione posizione organizzativa

Valutazione Produttività personale incaricato di posizione organizzativa		
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi		
1	Qualità delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati (*)	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni presentano un discreto livello di qualità ma con discontinuità nella realizzazione	2
c.	Si riscontra una sufficiente congruenza di rendimento qualitativo delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati	3
d.	La qualità della prestazione è sempre elevata	4
2	Capacità di semplificazione delle procedure e di innovare	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti	2
c.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti e capacità di incentivare l'innovazione	3
d.	Le prestazioni rese presentano eccellenti capacità di semplificazione dei procedimenti e di innovazione	4
3	Propensione alla collaborazione ed orientamento all'utenza interna ed esterna	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discrete capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile	2
c.	Dimostra discrete capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile anche in relazione all'utenza esterna	3
d.	Presenta un atteggiamento di grande disponibilità e flessibilità nei confronti dei colleghi e dell'utenza esterna	4
4	Capacità di gestione e risoluzione di problemi	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente capacità di individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare od attenuare le difficoltà	2
c.	Buona capacità per l'individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	3
d.	Ottima capacità per l'individuazione di problemi ed accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	4
5	Flessibilità operativa ed integrazione nella struttura organizzativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività	2
c.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività anche grazie all'acquisita capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze	3
d.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività dimostrando di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative	4
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestione del cambiamento	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento solo nel caso in cui venga coinvolto da terzi	2
c.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento	3
d.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento anche coinvolgendo i colleghi e collaboratori	4



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

7	Capacità di organizzazione	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Si presenta una sufficiente capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse affidate	2
c.	Buon livello di leadership e capacità di motivare gli altri, buone capacità di proporre soluzioni volte all'efficienza organizzative	3
d.	Presenta un'ottima abilità di gestire e motivare gli altri, anche attraverso un uso equilibrato della delega, ed ottime capacità di rintracciare soluzioni rapide ed efficienti per situazioni impreviste	4
8	Livello di corrispondenza delle competenze rispetto alla posizione occupata	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Adeguate capacità per svolgere le mansioni di competenza mediante la propria capacità professionale	2
c.	Buona capacità per svolgere le mansioni di competenza grazie alla propria preparazione	3
d.	Ottima capacità di svolgere le proprie mansioni grazie ad un'eccellente preparazione professionale che consente di risolvere problemi con elevata complessità tecnica	4
9	Livello di autonomia decisionale ed attitudine a prendere l'iniziativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Discreta capacità di individuazione delle problematiche emergenti e di proposta di miglioramenti finalizzati ad una rapida soluzione	2
c.	Buona abilità nell'individuazione delle problematiche al fine di promuovere i miglioramenti e le iniziative necessarie a conseguire buoni risultati	3
d.	Ottima capacità di individuare le problematiche, anche anticipandole promuovendo le iniziative da porre in essere al fine di conseguire ottimi risultati complessivi, in termini di tempo, efficacia ed	4
10	Rispetto dei tempi e precisione nell'esecuzione dei lavori	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente livello di prestazione in termini di tempo e standard relativamente alle esigenze	2
c.	Significativo e puntuale contributo in termini di performance	3
d.	Elevata continuità di rendimento in termini di rispetto dei tempi e standard di prestazione	4
Indicazioni di miglioramento:		
<p>(*) Il parametro è diretto a valutare la qualità della prestazione della p.o in relazione agli specifici compiti svolti direttamente in qualità di titolare di posizione organizzativa e agli eventuali compiti assegnati in rapporto a particolari criticità che possono riguardare il servizio nell'annualità in corso di valutazione</p>		



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

Valutazione Produttività personale incaricato di posizione organizzativa specialistica		
B. Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi		
1	Qualità delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati (*)	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni presentano un discreto livello di qualità ma con discontinuità nella realizzazione	2
c.	Si riscontra una sufficiente congruenza di rendimento qualitativo delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati	3
d.	La qualità della prestazione è sempre elevata	4
2	Capacità di semplificazione delle procedure e di innovare	
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti	2
c.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti e capacità di incentivare l'innovazione	3
d.	Le prestazioni rese presentano eccellenti capacità di semplificazione dei procedimenti e di innovazione	4
3	Propensione alla collaborazione ed orientamento all'utenza interna ed esterna	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discrete capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile	2
c.	Dimostra discrete capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile anche in relazione all'utenza esterna	3
d.	Presenta un atteggiamento di grande disponibilità e flessibilità nei confronti dei colleghi e dell'utenza esterna	4
4	Capacità di gestione e risoluzione di problemi	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente capacità di individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare od attenuare le difficoltà	2
c.	Buona capacità per l'individuazione dei problemi e degli accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	3
d.	Ottima capacità per l'individuazione di problemi ed accorgimenti da porre in atto per ovviare alle difficoltà	4



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

5	Flessibilità operativa ed integrazione nella struttura organizzativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra discreta flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività	2
c.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività anche grazie all'acquisita capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze	3
d.	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività dimostrando di avere acquisito un'ottima capacità di arricchire ed allargare le proprie competenze nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove con soluzioni innovative	4
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestione del cambiamento	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento solo nel caso in cui venga coinvolto da terzi	2
c.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento	3
d.	Dimostra una buona capacità di gestione del cambiamento anche coinvolgendo i colleghi e collaboratori	4
7	Capacità di organizzazione	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Si presenta una sufficiente capacità di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse affidate	2
c.	Buone capacità di proporre soluzioni volte all'efficienza organizzativa e all'efficacia operativa	3
d.	Presenta un'ottima abilità di gestire tempi e risorse ed ottime capacità di rintracciare soluzioni rapide ed efficienti per situazioni impreviste	4
8	Livello di corrispondenza delle competenze rispetto alla posizione occupata	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Adeguate capacità per svolgere le mansioni di competenza mediante la propria capacità professionale	2
c.	Buona capacità per svolgere le mansioni di competenza grazie alla propria preparazione	3
d.	Ottima capacità di per svolgere le proprie mansioni grazie ad un'eccellente preparazione professionale che consente di risolvere problemi con elevata complessità tecnica	4



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

9	Livello di autonomia decisionale ed attitudine a prendere l'iniziativa	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Discreta capacità di individuazione delle problematiche emergenti e di proposta di miglioramenti finalizzati ad una rapida soluzione	2
c.	Buona abilità nell'individuazione delle problematiche al fine di promuovere i miglioramenti e le iniziative necessarie a conseguire buoni risultati	3
d.	Ottima capacità di individuare le problematiche, anche anticipandole promuovendo le iniziative da porre in essere al fine di conseguire ottimi risultati complessivi, in termini di tempo, efficacia ed efficienza	4
10	Rispetto dei tempi e precisione nell'esecuzione dei lavori	
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente livello di prestazione in termini di tempo e standard relativamente alle esigenze	2
c.	Significativo e puntuale contributo in termini di performance	3
d.	Elevata continuità di rendimento in termini di rispetto dei tempi e standard di prestazione	4

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



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

ALLEGATO 8:

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

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



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

CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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



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

CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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



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

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

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

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

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

CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

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

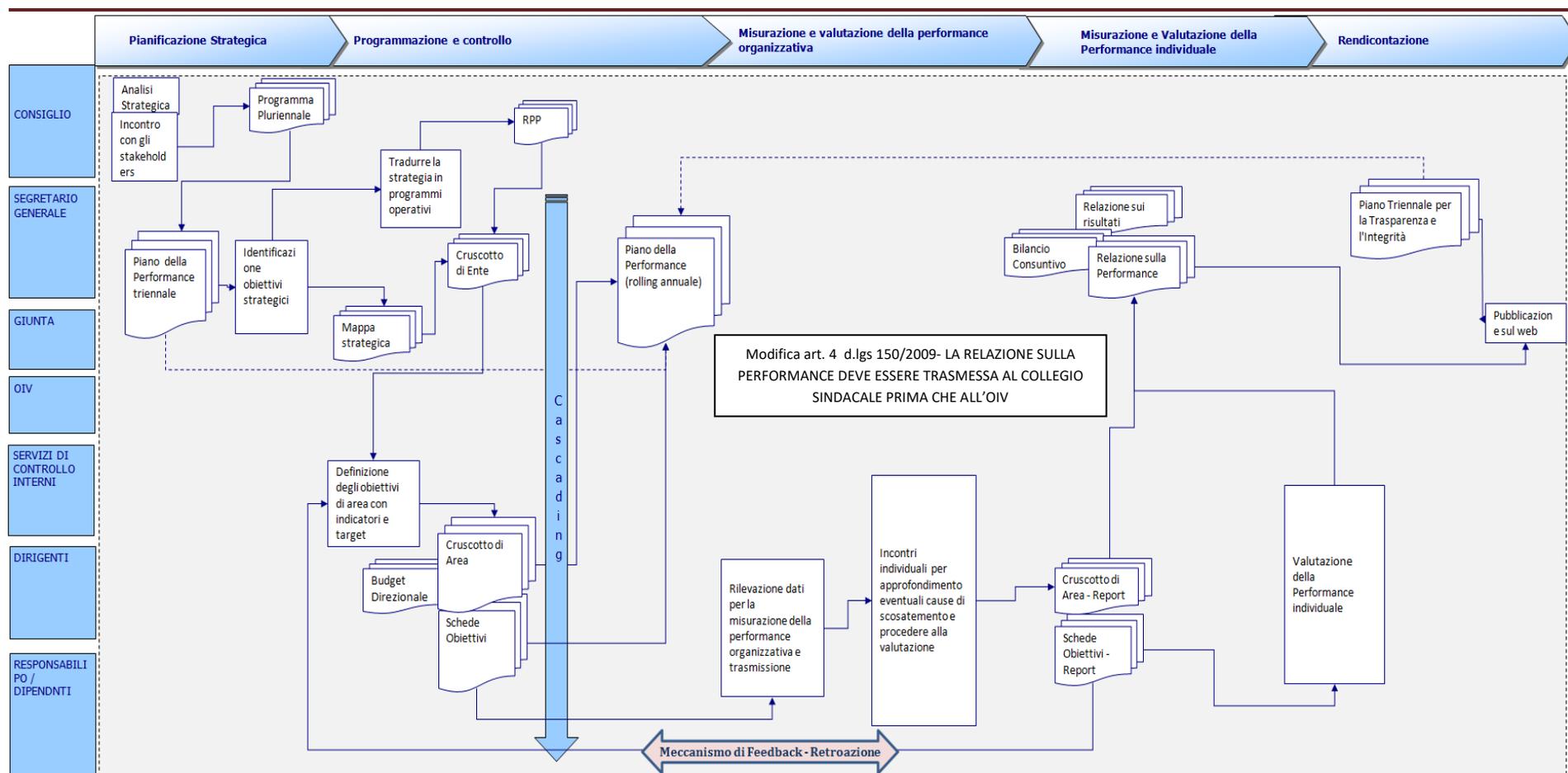


IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 9: TIMING



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





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

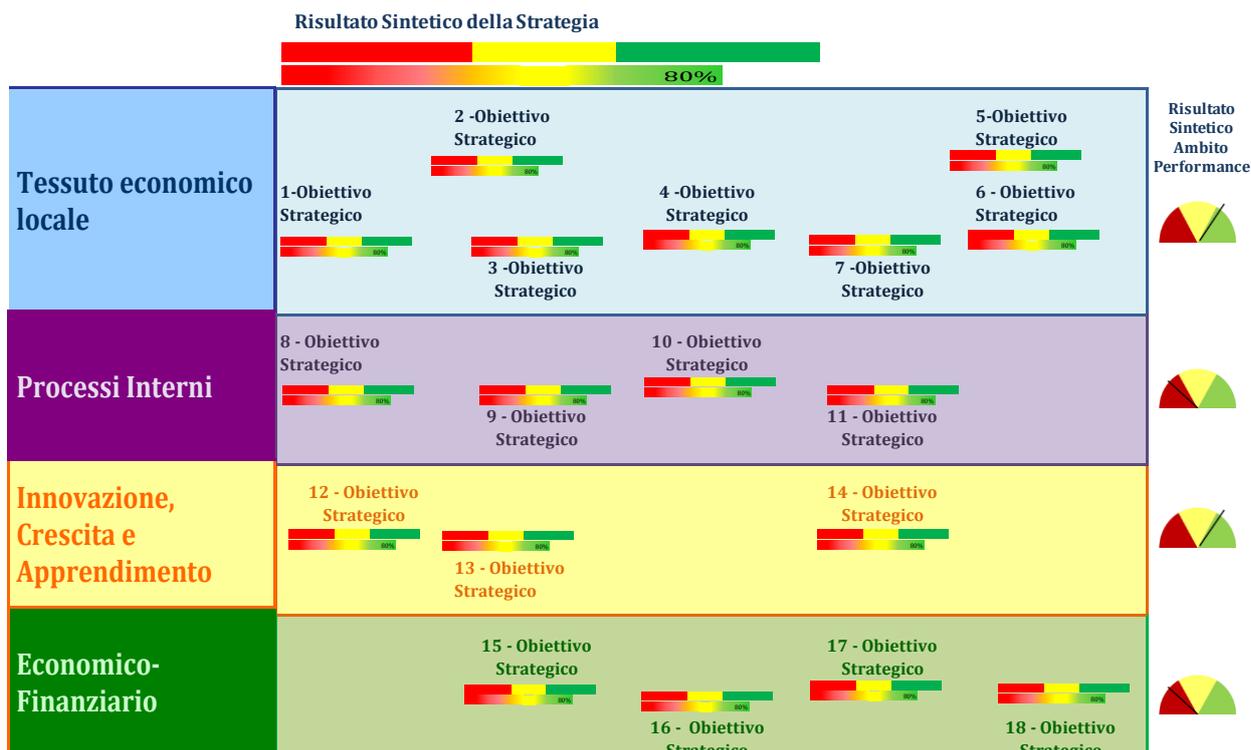
ALLEGATO 10: REPORTING



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

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

Reporting Ente



Reporting Area - Ufficio



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

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

Reporting Budget

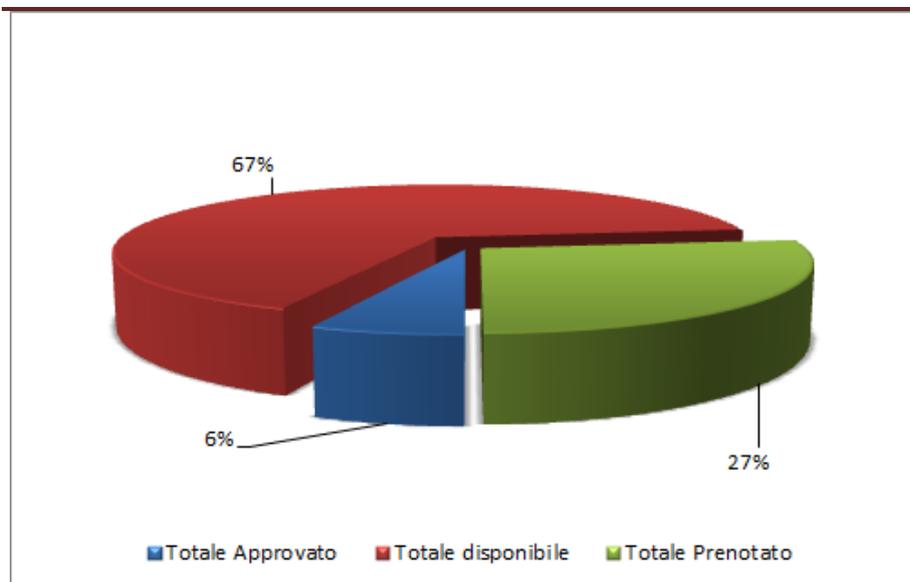
Di seguito la struttura di Reporting circa l'avanzamento nell'utilizzo del Budget con riferimento alla Strategia dell'Ente espressa in termini di Obiettivi Strategici e programmi di Intervento adottato dalla CCIAA di Pistoia.

Avanzamento Uso Budget per Priorità Strategica

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



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

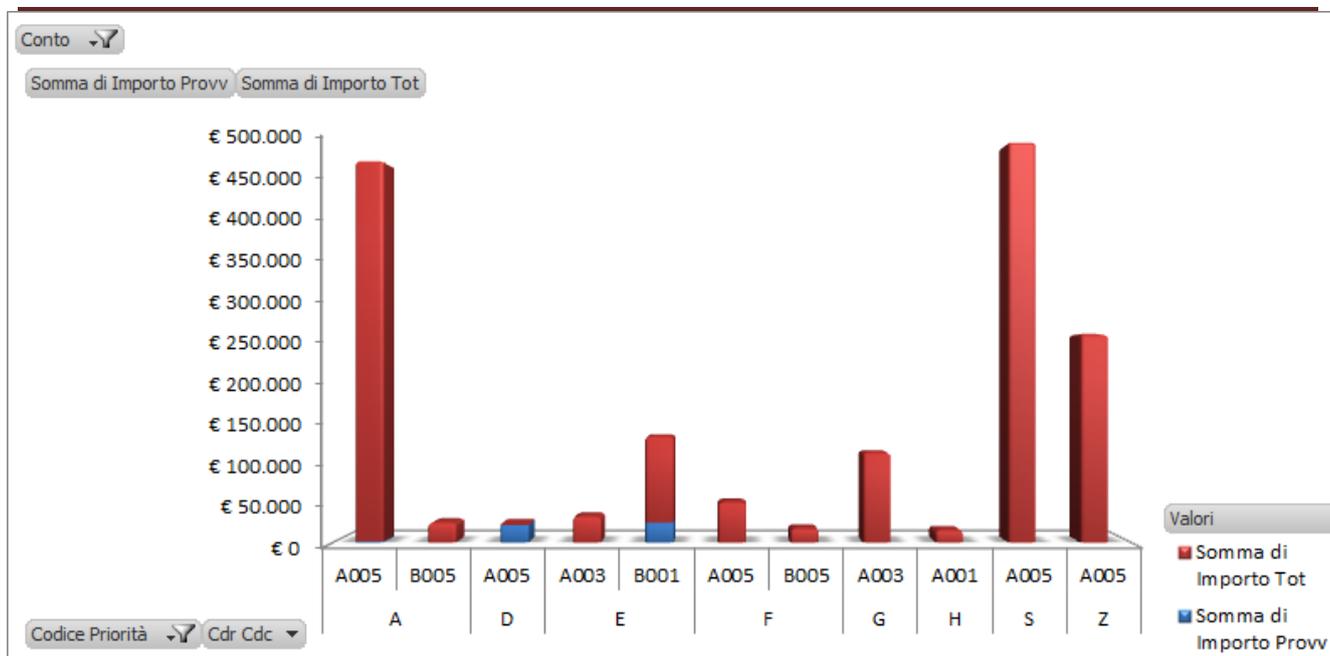


Avanzamento Uso Budget per Priorità strategica e Centro di Costo

Etichette di riga	Valori	
	Somma di Importo Provv	Somma di Importo Tot
A	€ 1.500	€ 500.000
A005	€ 1.500	€ 475.300
B005	€ 0	€ 24.700
D	€ 21.600	€ 0
A005	€ 21.600	€ 0
E	€ 24.648	€ 140.000
A003	€ 0	€ 32.288
B001	€ 24.648	€ 107.712
F	€ 0	€ 67.000
A005	€ 0	€ 50.000
B005	€ 0	€ 17.000
G	€ 0	€ 112.000
A003	€ 0	€ 112.000
H	€ 0	€ 15.000
A001	€ 0	€ 15.000
S	€ 0	€ 500.000
A005	€ 0	€ 500.000
Z	€ 0	€ 260.000
A005	€ 0	€ 260.000
Totale complessivo	€ 47.748	€ 1.594.000



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



Reporting Budget

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

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



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

**ALLEGATO 11: MATRICE RUOLI
RESPONSABILITÀ**



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

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