



**Allegato n. 3 al verbale CDA del 03.12.2020**

**AZIENDA SPECIALE ISTITUTO STUDI E RICERCA  
- Camera di Commercio di Massa-Carrara**

## **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

**(Sistema basato su quello approvato per la Camera di Commercio, con cui  
l'Azienda Speciale condivide gli obiettivi)**

Approvato dal Consiglio di Amministrazione ISR  
Seduta del 03.12.2020

## INDICE

---

PREMESSA.....	4
1.1 Natura dell’Ente .....	5
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti .....	6
1.3 Organizzazione dell’Ente .....	6
2. IL SISTEMA .....	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	12
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	12
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target .....	13
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	14
3.4 Valutazione della performance organizzativa .....	15
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa .....	15
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	16
4.1 Requisiti e principi .....	17
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	18
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale .....	18
4.2.3 Personale non dirigente.....	18
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	19
4.4 Criteri generali per la valutazione della performance individuale ai fini dell’attribuzione delle progressioni economiche orizzontali .....	20
4.5 Procedure di conciliazione.....	20
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	20
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	21
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....	21
APPENDICE.....	21
Scheda di programmazione e valutazione .....	21
Alberatura Obiettivi.....	23
Cruscotto operativo.....	24
Schede di valutazione individuale .....	25



## PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Massa-Carrara è l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che misurano e valutano la performance dell'Ente e del suo personale. Per performance si intende il contributo, risultato e modalità di raggiungimento del risultato, che l'A.S. ISR - Camera di Commercio, attraverso i singoli dipendenti e/o gruppi di dipendenti, unità organizzative e organizzazione nel suo complesso, apporta con la propria azione per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, per la soddisfazione degli utenti e degli stakeholder. La performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione (o una sua articolazione organizzativa) consegue ai fini del raggiungimento di tali obiettivi, la performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo.

I riferimenti normativi del sistema di misurazione e valutazione, sono rappresentati dal:

- D.Lgs. n.150/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", per come modificato dal D. Lgs n. 74 del 25 maggio 2017;
- D.P.R. 105/2016 "Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni";
- Linee guida Unioncamere per la gestione del ciclo della performance;
- Delibere CIVIT/ANAC del 2010: n. 88 "Linee guida per la definizione degli standard di qualità e tabelle esemplificative degli standard di qualità di alcuni servizi pubblici", 89 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance", 104 "Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance", 111 "in tema di valutazione individuale", 112 "Struttura e modalità di redazione del piano della performance" e 114 "Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance";
- D.Lgs.30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni;
- Linee guide del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 2/2017 e n. 5/2019;
- CCNL del comparto Funzioni Locali.

Secondo i principi generali in essi contenuti il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi ai seguenti criteri:

- valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, in luogo della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Il D.Lgs. 74/2017, in particolare, introduce, ai fini della valutazione della performance organizzativa, un ruolo attivo anche del singolo cittadino mediante sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti in termini di qualità dei servizi. Il Sistema vigente già prevede, ai fini della valutazione della performance dell'Ente, il benchmarking quale metodo di confronto con le altre amministrazioni che, di fatto, veniva esplicitato attraverso una indagine di customer satisfaction alla quale oggi occorrerà dare maggiore rilevanza.

# 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELL'AZIENDA SPECIALE ISR

## 1.1 Natura dell'Ente

L'Istituto di Studi e di Ricerche - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa, organismo strumentale della camera di Commercio di Massa-Carrara, costituita nel febbraio del 2000 con la missione di:

- rispondere alle esigenze sempre più stringenti di studiare in maniera approfondita i fenomeni congiunturali e strutturali di tipo economico e sociale della Provincia di Massa-Carrara;
- garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della provincia.

L'ISR nasce da un'idea dell'Ente Camerale che ha da subito raccolto l'adesione delle principali istituzioni pubbliche locali, dalla Provincia di Massa-Carrara, ai Comuni di Massa e di Carrara, all'Unione Comuni Montana Lunigiana, i quali partecipano a pieno titolo all'Azienda, contribuendo al finanziamento e determinando le linee strategiche di intervento, in sintonia con l'ente camerale stesso. Si è trattato di un patto istituzionale di grande rilievo che ha inteso unificare competenze e sforzi di singoli enti in un'unica struttura, oggi riconosciuta quale erogatore di servizi di informazione per tutto il territorio.

Il settore degli studi e delle ricerche ha da sempre rappresentato un campo di interesse tra i più tradizionali e tipici per le CCIAA; la riforma ha sostanzialmente riconfermato questo compito, seppur relegandolo a quello dell' "informazione economica"; evidente "compromesso" rispetto alle riduzioni di risorse (in particolare – 50% del diritto annuale) che la riforma ha comunque impresso al Sistema.

La finalità che si è posta a suo tempo la Camera di Commercio è stata appunto quella di potenziare tale funzione, in una provincia come quella di Massa-Carrara, ove le profonde trasformazioni della struttura economica, tuttora in essere, esigono una particolare attenzione sul versante della conoscenza delle varie fenomenologie.

Compito istituzionale dell'Istituto è proprio quello di garantire un costante monitoraggio dell'evoluzione del sistema economico provinciale, producendo sistematicamente Rapporti sull'economia locale e Osservatori sui bilanci delle società di capitali della Provincia. Il compito si propone, poi, attraverso studi e ricerche dedicati all'approfondimento di particolari aspetti e problematiche di natura economico-sociale, secondo un programma annuale appositamente deliberato dal Consiglio di Amministrazione.

L'ISR rappresenta, pertanto, il braccio operativo delle attività di ricerca degli Enti Pubblici aderenti e si pone in collegamento con i diversi organismi di studio presenti in provincia e con il mondo delle Associazioni. L'Istituto è collegato con banche dati locali, regionali e nazionali. Si tratta di una esperienza di azienda speciale pressoché unica nel sistema camerale nazionale.

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

- semplificazione e trasparenza;
- tutela e legalità;
- digitalizzazione;
- orientamento al lavoro e alle professioni;
- sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti;
- internazionalizzazione;
- turismo e cultura;
- ambiente e sviluppo sostenibile.

## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti



## 1.3 Organizzazione dell'Ente

### GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993, sono organi dell'Azienda Speciale ISR sono:

- **Il Presidente** :la rappresentanza legale e sostanziale dell'Istituto, dura in carica 3 anni e può essere rieletto:
  - Rappresenta l'Istituto di Studi e di Ricerche all'esterno;
  - Indirizza l'attività degli organi amministrativi.
- **Il Consiglio di Amministrazione**

Organo di amministrazione dell'Azienda Speciale, determina l'attività dell'Azienda, ne controlla l'attuazione, adotta gli atti fondamentali attribuiti dalla legge e dallo Statuto alla sua competenza, dà al Direttore le linee di indirizzo delle attività operative. Inoltre:

- ✓ approva gli obiettivi e i programmi dell'Azienda sulla base delle linee programmatiche di indirizzo generale deliberate dai competenti organi della Camera di commercio;
- ✓ adotta il preventivo economico e il bilancio d'esercizio;
- ✓ approva i regolamenti interni per il funzionamento dell'Azienda e quelli relativi alle gestioni di servizi eventualmente assunti
- ✓ propone alla Giunta camerale la dotazione organica del personale dell'Azienda;

- L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Organismo di controllo indipendente che provvede a:

- monitorare il funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli
- interni;
- validare la Relazione sulla Performance;
- garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione,

- Il Direttore

Il Direttore dell'Azienda da Statuto è o il Segretario Generale dell'Ente Camerale o un Dirigente dello stesso Ente Camerale.

Esso è nominato dal Consiglio di Amministrazione dell'Istituto con provvedimento sottoposto all'approvazione della Giunta Camerale.

Al Direttore competono le funzioni di vertice dell'amministrazione dell'Azienda Speciale.

Al Direttore spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano l'amministrazione verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa mediante autonomi poteri di spesa e di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Esso è responsabile in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.

L'Istituto di Studi e di Ricerche- Azienda Speciale della Camera di Commercio di Massa-Carrara non ha mai avuto in carica Dirigenti, fatta eccezione per il Direttore.

---

#### Il Consiglio

Componenti	Appartenenza Ente
Tongiani Vincenzo (Presidente)	Membro Giunta Camerale
Boggetti Sabrina (Consigliere)	Comune di Massa
Martinelli Matteo (Consigliere)	Comune di Carrara
Brunetti Tania (Consigliere)	Unione di Comuni Montana Lunigiana

#### La Dirigenza

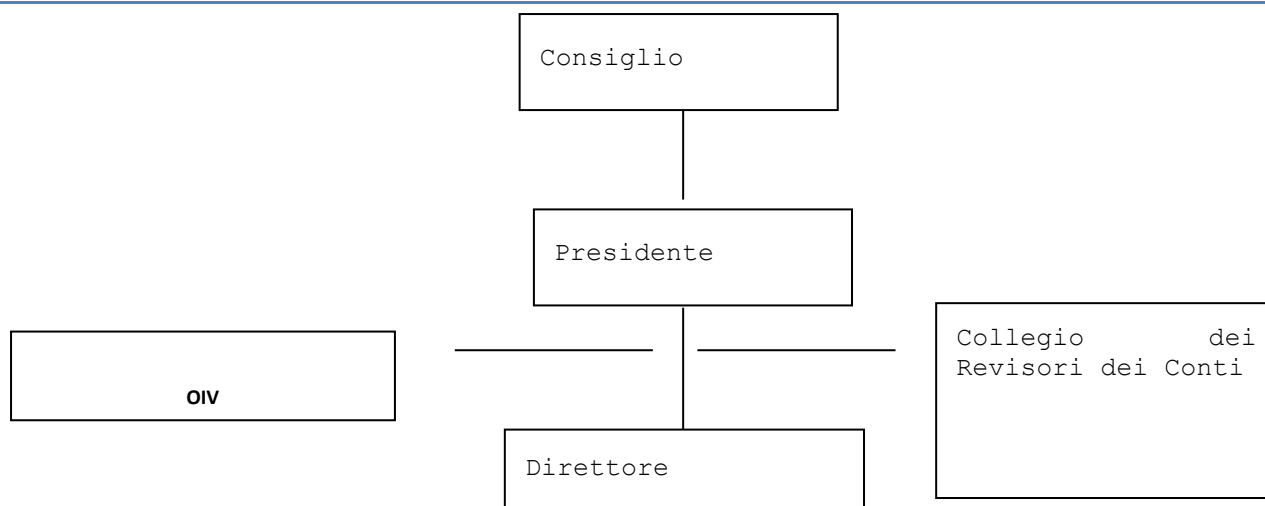
Enrico Ciabatti	Direttore
-----------------	-----------

#### OIV

Edoardo Barusso	Organismo Indipendente di valutazione
-----------------	---------------------------------------

---

## Organigramma degli Organi dell'Istituto di Studi e di Ricerche



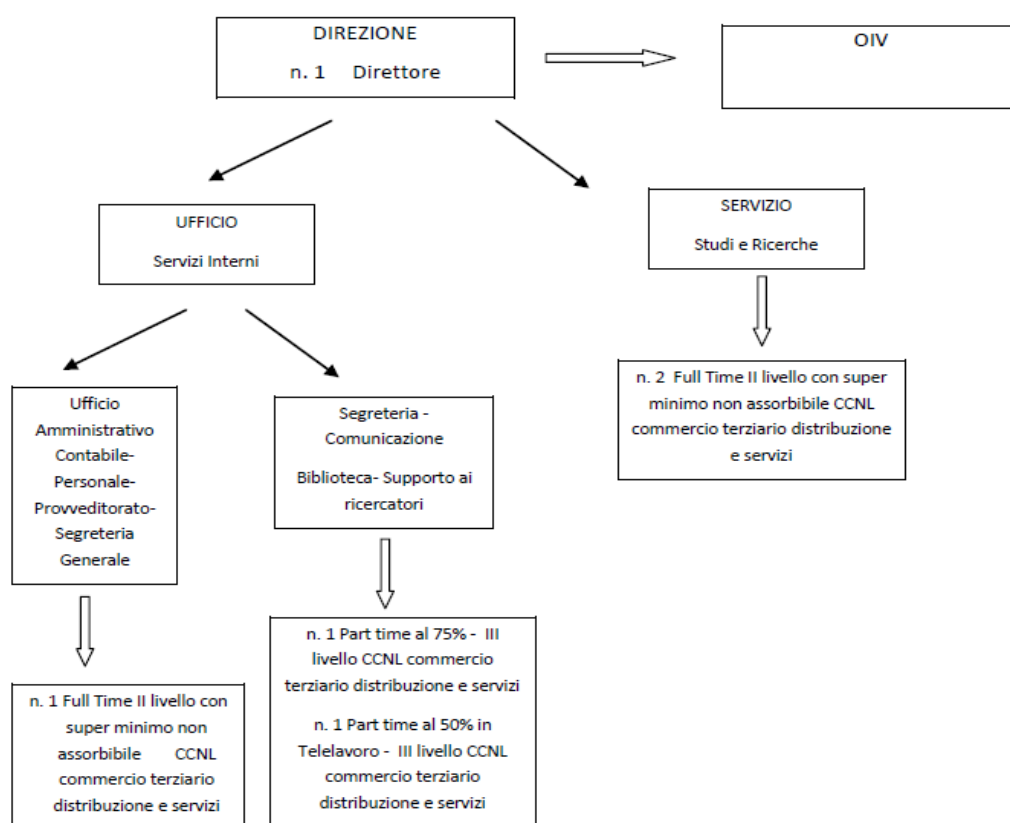
### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura organizzativa dell'Istituto di Studi e di Ricerche è articolata in Servizi ed Uffici:

Area Servizi Interni : Ufficio Amministrativo contabile, Personale, Provveditorato e Segreteria Generale;  
 Ufficio Segreteria, Comunicazione, Biblioteca e supporto ai ricercatori

Area Servizi : Studi e Ricerche

Al vertice della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito, vi è il Segretario generale.





## 2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'A.S. ISR - CCIAA di Massa-Carrara.

Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

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

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

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

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatorio. In particolare, il Direttore, sentiti i dirigenti (nel caso specifico ad oggi si riassume tutto nel S.G.) e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con il S.G. e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.

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

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

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Direttore, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi (nel nostro caso il S.G.), a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i dipendenti sono individuati dal S.G./Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, trasmissione obiettivi al personale, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance

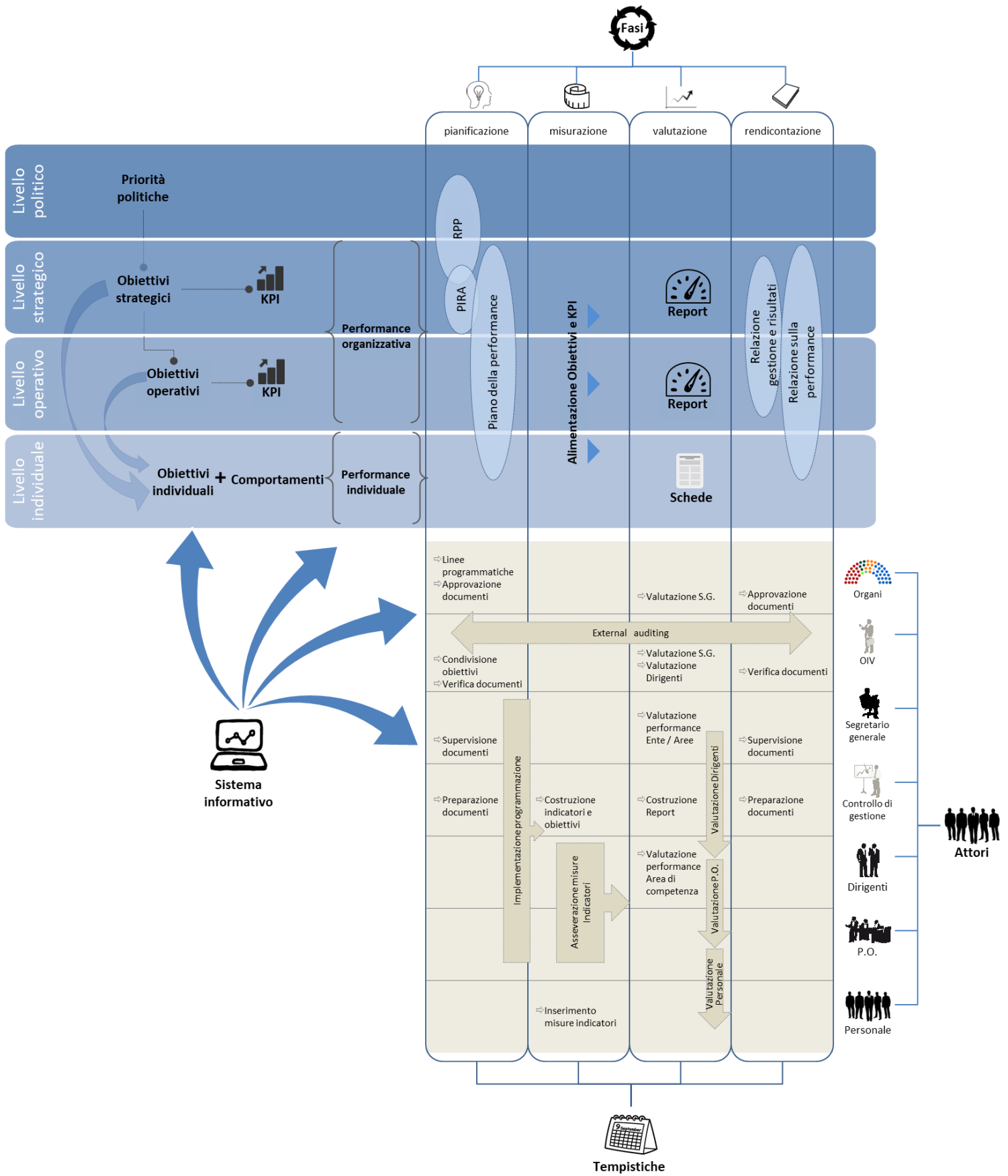
espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale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

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

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Direttore e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti. Entra altresì in campo nel supportare la successiva valutazione dell'uno e degli altri.

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innescò all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione Previsionale e Programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali. Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta, su proposta dell'OIV, assegnare gli obiettivi al Direttore e valutarne in seguito il raggiungimento.

A seguire uno schema del sistema descritto.



### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **misurazione** e **valutazione** della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa dell'A.S. ISR - Camera di Commercio di Massa-Carrara è articolata su due livelli:

1. la performance complessiva dell'ente;
2. la performance di singole unità organizzative dell'ente (ad esempio Servizi)

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

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Direttore). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

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

- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

#### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

La Camera di Commercio di Massa-Carrara, e di riflesso l'A.S. ISR, per descrivere e poi misurare la propria performance, ha optato per la metodologia della **Balanced Scorecard**, che definisce obiettivi misurabili su molteplici dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca gli stakeholder al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability).

In particolare, la **Mappa Strategica** dell'Ente prevista dalla suddetta metodologia delinea uno schema logico in grado di rappresentare, anche graficamente, i legami tra:

**Mandato Istituzionale:** perimetro nel quale l'amministrazione può e deve operare sulla base delle sue attribuzioni/competenze istituzionali.

**Mission:** ragione d'essere e l'ambito in cui la CCIAA di Massa-Carrara opera in termini di politiche e di azioni perseguite.

**Vision:** definizione dello scenario a medio e lungo termine da realizzare, attraverso obiettivi strategici, obiettivi operativi ed azioni facendo leva sui tratti distintivi dell'Ente e del Sistema Camerale nel suo complesso.

**Aree Strategiche:** linee di azione in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. L'area strategica può riguardare un insieme di attività, di servizi o di politiche.

**Obiettivi Strategici:** descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo le proprie aree strategiche.

**Obiettivi Operativi - Piani Operativi:** dettaglio delle azioni necessarie all'implementazione dei programmi

strategici e delle relative modalità (risorse umane, risorse economiche, interventi, ecc).

**Performance Individuale:** informazioni sintetiche sul grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, garantendo un legame con gli obiettivi strategici della performance organizzativa.

La rappresentazione della performance organizzativa ed individuale è strutturata secondo le quattro prospettive di analisi sotto descritte:

- **Imprese, Territorio e Consumatori:** prospettiva orientata a misurare il grado di soddisfazione del tessuto economico-sociale, valutando la capacità dell'ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti al fine di garantire la piena soddisfazione delle esigenze e delle aspettative;

- **Processi Interni:** prospettiva orientata ad individuare il grado di efficienza ed efficacia con il quale l'ente gestisce e controlla i processi interni mediante l'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;

- **Apprendimento e Crescita:** prospettiva volta alla valorizzazione delle potenzialità interne dell'ente per una crescita del personale in termini di competenze e motivazione nonché al potenziamento delle infrastrutture tecniche e tecnologiche di supporto.

- **Dimensione Economico-Finanziaria:** prospettiva orientata al monitoraggio degli aspetti economico-finanziari in relazione alla programmazione strategica volta, quindi, a valutare la gestione dell'ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio.

I documenti di programmazione dell'Ente sono inoltre arricchiti della redazione del "PIRA: Piano degli Indicatori e dei Risultati Attesi di Bilancio", allegato al Bilancio di Previsione e redatto in conformità alle linee guida generali definite con il D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

Il PIRA, con valenza programmatica triennale, presenta gli obiettivi che l'amministrazione intende perseguire nel triennio di riferimento coerentemente con gli stessi programmi di Bilancio; il Piano risulta pertanto coerente, sia in termini di metodologia che di contenuti, con il sistema degli obiettivi e degli indicatori in essere.

### 3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

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

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

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- Stato delle risorse (output) → quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);

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

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

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

**COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI** → Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente.

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

- ☞ per gli obiettivi strategici: 10%;
- ☞ per gli obiettivi operativi: 10%;
- ☞ per gli indicatori: 10%.

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

- ☞ per gli obiettivi strategici: 50%;
- ☞ per gli obiettivi operativi: 50%;
- ☞ per gli indicatori: 50%.

Nel range compreso tra i due valori sopra indicati, gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "parzialmente raggiunti" sulla base della percentuale di realizzazione rispetto al target fissato.

### 3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa

La **misurazione**, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita **monitoraggio**. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di Commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.

La Camera di Commercio di Massa-Carrara effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza quadrimestrale, al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio quadrimestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è,

invece, competenza del Dirigente coadiuvato dal Responsabile del controllo di gestione, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

L'implementazione dei dati e dei documenti legati al ciclo della performance, con il relativo monitoraggio del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi/indicatori previsti, sono gestiti nella CCIAA tramite una piattaforma informatica, realizzata "in house", in grado di gestire ed implementare tutte le fasi del ciclo delle performance. In particolare, la piattaforma consente ai dipendenti camerali di aggiornare con dati e documenti informatici le schede di rilevazione di ogni singolo Ufficio, permettendo altresì un monitoraggio non solo quadrimestrale, ma anche giornaliero, del livello di raggiungimento dei risultati rispetto ai target degli obiettivi/indicatori previsti, senza il coinvolgimento degli Uffici o la stampa di documenti cartacei comunque reperibili presso gli Uffici stessi. La piattaforma è infine strutturata per l'estrapolazione di tutti i dati ed i prospetti previsti nell'ambito del ciclo delle performance o richiesti da Amministrazione/Organi dell'Ente.

L'Ufficio Controllo di Gestione, sulla base dei dati validati dal S.G./Dirigenti, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report quadrimestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di Gestione predispone, le seguenti tipologie di report:

- un Report di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Direttore;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati ai diversi Servizi e/o Uffici;

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di Ente, di unità organizzativa) e costituendo la consuntivazione della performance organizzativa, confluisce nella Relazione sulla Performance e l'alimenta.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli **strategici**, per il 40% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il 60% dall'andamento degli indicatori che lo riguardano specificamente;
- per quelli **operativi**, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

### 3.4 Valutazione della performance organizzativa

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

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

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

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

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

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

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

- nella valutazione della performance complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione);
- nella valutazione della performance delle unità organizzative da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

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

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

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

Insufficiente → Performance non adeguata

Sufficiente → Performance adeguata

Buono → Performance più che adeguata

Ottimo → Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)

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

## **4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di Commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:



- Direttore;
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

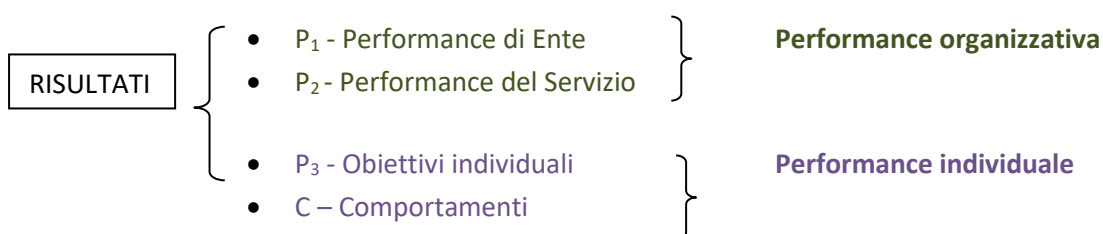
La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'Ente.

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

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Direttore	40%	30%	30%	0	100%
Personale	20%	30%	0%	50%	100%

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

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella CCIAA di Massa-Carrara pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:



	Performance organizzativa		Performance individuale	
	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	C
<b>Direttore</b>	40%	30%	30%	0
<b>Personale</b>	20%	30%	0%	50%
RISULTATI				

Si vedano in appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale.

## 4.1 Requisiti e principi

La valutazione della performance individuale della Camera di Commercio di Massa-Carrara si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi: sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati e

possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno;

- motivazione del giudizio: sono i risultati delle performance e delle competenze dimostrate;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione del Direttore e del personale al processo di valutazione: gli obiettivi vengono assegnati previo confronto individuale o collettivo ed i suddetti confronti vengono altresì svolti in corso d'anno ai fini di un monitoraggio dei risultati raggiunti e dei comportamenti tenuti.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Direttore, altri dipendenti) da parte dell' A.S. ISR - Camera di Commercio di Massa-Carrara.

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

La presente metodologia si applica al Direttore. Oggetto della valutazione sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità ed all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;

### 4.2.3 Personale non dirigente

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche sono:

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

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti sono riconducibili innanzitutto alla **qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa** di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori, attribuendo ad ognuno un peso che verrà differenziato sulla base della categoria di appartenenza del personale (A, B, C e D):

- **cooperazione e team working**, intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza**, inteso come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente ed il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **capacità di eseguire i compiti assegnati**, intesa in termini di affidabilità, tempestività, completezza, qualità, ecc.;
- **autonomia**, intesa come capacità di assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **miglioramento capacità professionali**: inteso come disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro.

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

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

**Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti** → Il CdA, entro il 31 dicembre, approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto del Direttore. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Direttore ed al personale entro il 31 gennaio di ogni anno.

Questa prima fase si realizza attraverso confronti individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" (v. prima) che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

**Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione** → il Direttore, con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno.

**Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti** → Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

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

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

- nei confronti del Direttore da parte del CdA su proposta dell'OIV (entro il mese di settembre);
- nei confronti del restante personale da parte del Direttore.

I fattori di valutazione dei comportamenti vengono di seguito riportati in relazione alle diverse tipologie di personale:

Dipendenti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Qualità contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</li><li>• Cooperazione e team working</li><li>• Autonomia</li><li>• Capacità di eseguire i compiti assegnati</li><li>• Orientamento all'utenza</li><li>• Miglioramento capacità professionali</li></ul>

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

Livelli di valutazione (Sub-fattori)	
al di sotto	20%
in linea	50%
al di sopra	75%
eccellente	100%

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

Eventuali valutazioni negative ("al di sotto") che identificano un insufficiente rendimento ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lett. f) del D.Lgs. n. 165/2001, dovranno essere debitamente motivate.

#### 4.4 Criteri generali per la valutazione della performance individuale ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali

Non si applica

#### 4.5 Procedure di conciliazione

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

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

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

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Collegio Conciliatore è composto dal Direttore e da due dipendenti dell'Ente, individuati in base ad estrazione casuale tra i Responsabili di Posizione Organizzativa od eventualmente di tra il personale di livello "D", che non si trovino in posizione di "conflitto di interessi" con il ricorrente.

Il Collegio Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato decide a maggioranza entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, motivando la modifica e/o l'integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

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

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Direttore in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno.

Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

## 6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

L'implementazione dei dati e dei documenti legati al ciclo della performance, con il relativo monitoraggio del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi/indicatori previsti, sono gestiti nella CCIAA tramite una piattaforma informatica, realizzata "in house", in grado di gestire ed implementare tutte le fasi del ciclo delle performance. In particolare, la piattaforma consente ai dipendenti camerali di aggiornare con dati e documenti informatici le schede di rilevazione di ogni singolo Ufficio, permettendo altresì un monitoraggio non solo quadrimestrale, ma anche giornaliero, del livello di raggiungimento dei risultati rispetto ai target degli obiettivi/indicatori previsti, senza il coinvolgimento degli Uffici o la stampa di documenti cartacei comunque reperibili presso gli Uffici stessi. La piattaforma è infine strutturata per l'estrapolazione di tutti i dati ed i prospetti previsti nell'ambito del ciclo delle performance o richiesti da Amministrazione/Organi dell'Ente.

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

Il decreto legislativo 150/2009 contempla un collegamento tra i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e il complesso di obiettivi e indicatori del sistema di gestione della performance.

Il "Sistema Informativo" dell'Ente (coerente con l'art. 28 del DPR 254/2005) fornisce un supporto attraverso sistemi e procedure quali:

- sistemi e procedure relativi alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative (report periodici),
- sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività, presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità),
- sistemi e procedure relativi al fabbisogno ed al dimensionamento del personale,
- sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività,
- sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi),
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

Il processo di programmazione e controllo dell'Ente è inoltre raccordato ed integrato con il processo di programmazione economico finanziaria e di bilancio.

## APPENDICE

### Scheda di programmazione e valutazione

Attuati dalla Camera

<b>AREA STRATEGICA (Obiettivo)</b>
<b>OBIETTIVO STRATEGICO (Linea Strategica)</b>
<b>OBIETTIVO OPERATIVO (Programma)</b>
<b>Azioni</b>

DESCRIZIONE						
<b>Risultati attesi</b>						
DESCRIZIONE						
<b>Risorse</b>						
€ A preventivo € - A consuntivo € -						
<b>Unità Operativa (Soggetto responsabile)</b>						
Indicatori (strategici e operativi)	Risultato anno x-1	Risultato anno x	Target anno x	% Realizzazione	Target anno x+1	Target anno x+2
INDICATORE STRATEGICO						
.....						
INDICATORE OPERATIVO						
.....						

## Alberatura Obiettivi

Programma (D.M. 27/03/2013)	Prospettiva Performance	OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Budget	Algoritmo	Target 2019	Target 2020	Target 2021	Peso ob/ind su tot
		ENTE	€					
		<b>1 Area strategica</b>	€					
		<b>1.1 Obiettivo strategico</b>	€					
		<b>1.1 Indicatori Strategici</b>						
		---						
		<b>1.1.1 Obiettivi operativi</b>	€					
		Indicatori operativi						
		---						
		<b>2 Area Strategica</b>	€					
		<b>2.1 Obiettivo strategico</b>	€					
		<b>2.1 Indicatori Strategici</b>						
		---						
		<b>2.1.1 Obiettivi operativi</b>	€					
		Indicatori operativi						
		---						









## Cruscotto operativo

OBIETTIVI / INDICATORI STRATEGICI / OPERATIVI	Algoritmo	Target 2019	Targ et 2020	Targ et 2021	Peso ob/i nd su tot	% Realiz zazione	Servizio	Ufficio	Obiettiv o individu ale
<b>OB 1 Area strategica</b>									
<b>1.2 Obiettivo strategico</b>									
1.2.4 indicatore strategico									
<b>1.2.4 Obiettivo operativo</b>									
1.2.4 indicatore operativo									
<b>OB 2 Area Strategica</b>									
<b>2.1 Obiettivo strategico</b>									
2.1.1 indicatore strategico									
2.1.4 indicatore strategico									
<b>2.1.1 Obiettivo operativo</b>									
2.1.1 indicatore operativo									
<b>2.1.4 Obiettivo operativo</b>									
2.1.4 indicatore operativo									



## → Schede di valutazione individuale

### Scheda di valutazione Direttore

RISULTATI			Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio		
	Performance Ente			0,0		
	Punteggio componente					0,0 / 40,0
RISULTATI			Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		
	Punteggio componente					0,0 / 30,0
RISULTATI			Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	
	1.1.1 ISR-Realizzazione programma delle attività approvato dal CdA		40,0%		0,0	
	1.1.2 ISR - Valutazione (giudizio: buono o +) di customer satisfaction sulle attività realizzate da ISR		30,0%		0,0	
	1.1.3 Presenza sulla stampa con dati economici		30,0%		0,0	
			<b>100%</b>			
Punteggio componente					0,0 / 30,0	
		Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	
Capacità di valutazione dei collaboratori	25%	Differenziare le valutazioni coerentemente all'apporto dei singoli collaboratori			#N/D	Punteggio componente e "Comportamenti"
		Monitorare in corso d'anno i risultati rispetto ai target fissati			#N/D	
		Apportare i necessari correttivi in caso di obiettivi e/o target non performanti o realizzabili			#N/D	
Capacità direzionale, di responsabilizzazione e leadership	25%	Chiarire gli obiettivi dell'ente, tradurli in piani operativi di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate			#N/D	Punteggio componente e "Comportamenti"
		Responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità			#N/D	
		Orientare i comportamenti interni e verso l'esterno coerentemente alle strategie dell'ente			#N/D	
Capacità relazionali, di networking e orientamento all'utenza	20%	Curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale			#N/D	Punteggio componente e "Comportamenti"
		Mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi dei servizi			#N/D	
Analisi, problem solving, team working e innovatività	20%	Contestualizzare i problemi individuando soluzioni idonee, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché le possibili azioni correttive			#N/D	Punteggio componente e "Comportamenti"
		Lavorare in gruppo e collaborare con gli altri colleghi e le unità organizzative dell'ente			#N/D	
		Stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale ottimizzando il know umano e tecnologico presente			#N/D	
Trasparenza e prevenzione della corruzione	10%	Verificare rispetto obblighi normativi (D.Lgs. 33/2013 e L. 190/2012) su trasparenza e prevenzione corruzione: monitoraggio attività dei collaboratori e dei singoli Uffici			#N/D	Punteggio componente e "Comportamenti"
		Verificare rispetto obblighi normativi sulla tenuta della sezione Amministrazione trasparente dell'Ente			#N/D	
		<b>100%</b>			#N/D	0,0 / 100,0
Punteggio complessivo					0,0 / 100,0	

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente		Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	98%	19,6	Punteggio componente	19,6 / 20,0	Performance organizzativa
	Ambito organizzativo di pertinenza		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	97%	29,1	Punteggio componente	29,1 / 30,0	Performance individuale
	Obiettivi individuali		Peso attribuito (Ob)	Grado raggiungimento Ob	Punteggio	0%	0,0	Punteggio componente	0,0 / 0,0

**Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa**

Orientamento all'utenza	15,4
Eeguire i compiti assegnati	23,1
Autonomia	11,5
<b>Totale</b>	<b>50,0</b>

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito o Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente "Comportamenti"
	15%	Lavorare in gruppo	eccellente	1,9	50,0 / 50,0
		Collaborare con altri colleghi	eccellente	1,9	
		Fornire contributi costruttivi per risoluzione di problematiche interpersonali	eccellente	1,9	
	20%	Rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi	eccellente	1,9	
		Soluzioni che favoriscano la soddisfazione del cliente, nel rispetto delle regole	eccellente	2,5	
		Raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio	eccellente	2,5	
		Capacità di contribuire alla progettazione e attuazione di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni	eccellente	2,5	
	30%	Semplificazione dei procedimenti	eccellente	2,5	
		Svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno	eccellente	5,0	
		Programmare e organizzare le attività	eccellente	5,0	
	15%	Ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione	eccellente	5,0	
		Assolvere i compiti senza supervisione	eccellente	1,9	
		Disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze	eccellente	1,9	
	20%	Disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative	eccellente	1,9	
		Attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard	eccellente	1,9	
		Disponibilità all'apprendimento continuo	eccellente	2,5	
		Superamento di schemi e posizioni consolidate	eccellente	2,5	
	20%	Disponibilità ai cambiamenti per accrescimento professionalità	eccellente	2,5	
		Miglioramento dei processi di lavoro	eccellente	2,5	

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data	Il valutatore	Il valutato
------	---------------	-------------

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	48,7	/	50,0	97,4%
Performance individuale	50,0	/	50,0	100,0%

### Note per la compilazione delle Schede

*I valori restituiti in relazione alla performance di Ente / Area rappresentano, in pratica, dei meta-indicatori sintetici che risultano dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa.*

*Così, come da quest'ultima vengono desunti gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli (quanto meno quelli prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi). Laddove ci fossero ulteriori, obiettivi individuali non desunti dall'albero della performance, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti (v. sez. 5 delle Linee guida).*

*Per quanto riguarda i comportamenti, una volta selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.*

*Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per varie finalità (anche al di là del ciclo della performance, come ad es. le progressioni orizzontali), sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa»).*