Allegato A) alla Deliberazione n.62 del 28.02.2011

Il sistema di misurazione e valutazione della performance della CCIAA di Piacenza

Versione 1.0
Data 28.02.2011

Indice

1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA
2. COME SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
3. COME SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE INDIVIDUALE
4. QUANDO E CHI MISURA E VALUTA: IL PROCESSO
5. MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

1. LA DESCRIZIONE DEL SISTEMA

La Camera di Commercio di Piacenza misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle aree di responsabilità, alle strutture organizzative in cui essa si articola ed ai singoli dipendenti.

La misurazione e valutazione assumono particolare rilevanza nell'ambito del ciclo della performance poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'Ente con la strategia deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, ai sensi della Delibera Civit 89/2010 deve essere in grado di:

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

Presso l'Ente sono già operanti alcuni sistemi e strumenti che sono stati oggetto di valutazione nell'ambito di un check nel corso del 2010 promosso dall'Unione italiana delle CCIAA:

- una metodologia di definizione degli obiettivi dell'Ente e di verifica periodica di raggiungimento degli stessi (nella logica della balanced scorecard) ;
- primi strumenti di controllo di gestione e di controllo strategico;
- un sistema adeguato ed efficace per la valutazione del personale.

Gli stessi necessitano di essere rivisti e adeguati alla luce del sopravvenuto quadro normativo incrementando gli ambiti di misurazione e legando tra loro i vari sistemi in essere in un'ottica complessiva.

La misurazione e valutazione si distingue in:

- misurazione e valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme o da singole aree o strutture organizzative;
- misurazione e valutazione della performance individuale, collegata al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli o alle strutture nonché alla qualità del contributo assicurata alla

performance dell'unità di appartenenza e alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Il Sistema, nel rispetto dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009 ed in base alle direttive adottate dalla CIVIT con delibera n. 89/2010, individua:

- fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico;
- modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

I.I Caratteristiche distintive dell'Ente.

Si procede preliminarmente ad indicare le principali caratteristiche dell'Ente cui il presente sistema si applica.

La Camera di Commercio è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Svolge inoltre funzioni nelle materie amministrative ed economiche relative al sistema delle imprese, nonché funzioni delegate dallo Stato e dalle Regioni e compiti derivanti da accordi o convenzioni internazionali.

Sono Organi dell'Ente, ai sensi delle legge di riforma n. 580/1993 e dello Statuto camerale:

a) Il Consiglio: composto 22 consiglieri, determina gli indirizzi generali e approva i Bilanci ed il programma pluriennale di attività della CCIAA;

b) La Giunta: composta dal Presidente e da 4 membri eletti dal Consiglio adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;

c) Il Presidente: rappresenta la Camera di Commercio, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta;

d) Il Collegio dei Revisori dei Conti: composto da 3 membri effettivi, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione.

La Camera ha individuato le seguenti aree strategiche di attività:

- Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il posizionamento nel mercato interno ed internazionale

- Consolidamento dell'intervento camerale finalizzato alla Regolazione del mercato e alla tutela del consumatore

- Semplificazione,snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa

- Costruzione di un sistema direzionale coordinato ed integrato

- Monitoraggio dei propri parametri di tipo economico, finanziario e patrimoniale.

Struttura organizzativa.

Le funzioni di vertice dell'Amministrazione e di coordinamento dell'attività dell'Ente nel suo complesso spettano al Segretario Generale.

L'organizzazione individuata per lo svolgimento delle funzioni sopra sintetizzate si basa sulle seguenti articolazioni :

a) Aree, delineate sulla base delle tipologie di funzioni e di azioni dell'Ente. Sono rette da un Dirigente e coordinate dal Segretario Generale;
b) Unità Organizzative, relative ad ambiti definiti per discipline o materie omogenee;
c) Unità operative, rivolte all'espletamento di attività strumentali di natura conoscitiva, preparatoria ed esecutiva.

Al fine di organizzare ed armonizzare in modo efficace ed efficiente l'attività delle diverse articolazioni dell'Ente, nel corso dell'anno 2008 – a seguito di un percorso di analisi delle attività svolte dai singoli uffici, rispetto alle esigenze di semplificazione e di flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane e strumentali - sono stati istituiti i "**settori**" quali ambiti di direzione e coordinamento di unità organizzative e/o operative,

Aree dirigenziali.

Le aree istituite presso l'Ente sono:

a) Promozione economica e servizi alle imprese,
b) Economico finanziaria e di regolazione del mercato,

Settori.

Nell'area "*Promozione economica e servizi alle imprese*" si collocano i settori:

a) <u>Anagrafe economica e certificazioni</u> cui sono attribuite le competenze connesse alla tenuta del registro delle imprese, rilascio di certificati, visure ed elenchi, attività sanzionatoria inerente alle violazioni del Registro Imprese, adempimenti relativi alla tenuta di albi e ruoli di attività soggette a verifica dei requisiti tecnico – professionali, personali e morali;
b) <u>Internazionalizzazione, promozione e studi</u> al quale fanno capo lo sviluppo delle attività di promozione economica e di assistenza agli aspiranti imprenditori, la realizzazione di indagini statistiche e ricerche economiche, la gestione della biblioteca ed il rilascio di atti e certificati a valere per l'estero. Nell'ambito del settore si colloca altresì il servizio di comunicazione istituzionale e l'ufficio stampa.

Nell'area "*Economico finanziaria e di regolazione del mercato*" si collocano i settori che sono assegnati alla competenza del ViceSegretario Generale:

a) <u>Contabilità generale e personale</u>, le cui competenze comprendono la gestione della contabilità dell'Ente, inclusa la predisposizione degli strumenti tecnico contabili a supporto

del processo di programmazione e controllo, la gestione del diritto annuale e del relativo contenzioso, gli adempimenti fiscali, il trattamento giuridico, economico e previdenziale del personale, le procedure selettive per l'affidamento di incarichi professionali, le procedure concorsuali e la cura delle relazioni sindacali;

b) Gestione patrimoniale e fornitura di beni e servizi cui compete la predisposizione ed esecuzione di contratti ed ordinativi di fornitura, l'espletamento delle procedure di acquisto, la tenuta dell'inventario ed il coordinamento dei piani di manutenzione dell'immobile e degli impianti, il servizio di cassa interna, la gestione del magazzino e l'espletamento di attività ausiliarie e di supporto per gli uffici;

c) Tutela del mercato e ambiente al quale sono attribuite competenze in materia di attività sanzionatoria, giustizia alternativa, funzioni ispettive e metriche, deposito marchi e brevetti, vigilanza sul mercato, gestione commissioni vini DOC e certificazioni uve, rilevazione e pubblicazione prezzi all'ingrosso e opere edili, gestione registro dei protesti, dichiarazioni ambientali e gestione R.A.E.E. e SISTRI.

Oltre ai Settori Anagrafe economica e certificazioni e Internazionalizzazione, promozione e studi, alle dirette dipendenze del Segretario Generale vi sono anche:

a) Unità Organizzativa "Affari generali e URP" che svolge funzioni di supporto agli organi di governo dell'Ente ed ai dirigenti, occupandosi altresì degli adempimenti relativi alla gestione del contenzioso, alle partecipazioni camerali, ai procedimenti disciplinari ed all'applicazione della normativa sicurezza e privacy. Cura inoltre la gestione documentale dell'ente e i rapporti con il pubblico in materia di accesso e partecipazione.

b) Unità di progetto "Sportello Responsabilità Sociale d'Impresa", finalizzata alla realizzazione di un progetto da concludersi entro il 30.06.2012, con lo scopo di promuovere la diffusione della responsabilità sociale di impresa nel territorio provinciale.

Si precisa che all'interno dell'Ente è stata individuata la Struttura tecnica permanente di cui all'art. 14, comma 9 del D.lvo 150/2009.

La CCIAA di Piacenza appartiene al sistema camerale italiano unitamente alle Unioni regionali, all'Unione italiana delle Camere di Commercio e alle CCIAA italiane all'estero e estere in Italia.

Per il raggiungimento dei proprio scopi, la Camera partecipa a numerose società ed organismi esterni.

I.II Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Ente.

L'art. 8 del D.lvo. 150/2009 descrive quali sono gli ambiti di misurazione della **performance organizzativa** che gli Enti sono tenuti a misurare e valutare. Nella tabella sotto riportata tali ambiti vengono declinati con specifico riferimento alla realtà camerale nonché alla tempistica prevista per l'attuazione a regime:

Ambiti di misurazione previsti dal Dlvo 150/2009	**Traduzione con riferimento alla Camera di Commercio**	**Tempi di attuazione**		
		2011	**2012**	**2013**
Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Sostegno all'economia locale con interventi mirati a favore delle imprese del territorio atti a migliorare il loro posizionamento nel mercato interno ed internazionale. Obiettivo strategico misurato attraverso indicatori di outcome con riferimento allo sviluppo delle imprese e ai contatti con l'estero a seguito delle iniziative camerali;			
	• Consolidamento dell'intervento camerale finalizzato alla regolazione del mercato e alla tutela del consumatore • Semplificazione, snellimento e digitalizzazione dell'azione amministrativa Obiettivi strategici misurati attraverso indicatori di outcome delle politiche attuate			
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	Stato di attuazione del programma pluriennale e di mandato e degli aggiornamenti presenti nella Relazione previsionale e programmatica e nel piano della performance, sia in termini di effettivo raggiungimento degli obiettivi sia in termini di rispetto delle fasi e dei tempi previsti che in termini di rispetto del budget direzionale mediante indicatori di efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi, di output relativamente al rispetto delle fasi e dei tempi previsti e di efficienza rispetto al budget.			

	Con riferimento agli standard qualitativi e quantitativi definiti la misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficienza rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi			
	Realizzazione ciclo di gestione della performance attraverso indicatori di output e di rispetto della tempistica prevista anche in una logica di benchmarking.			
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi camerali misurato mediante analisi di customer satisfaction, utilizzo di questionari e indicatori di qualità, ecc.			
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Digitalizzazione dell'azione amministrativa, semplificazione ed informatizzazione delle procedure e dei processi interni Costruzione di un sistema direzionale coordinato ed integrato La misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output, di rispetto della tempistica e di efficacia rispetto agli obiettivi contenuti nei programmi			
	Azioni relative alla formazione e all'incremento delle competenze del personale. La misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia e di qualità .			

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 di processi di coinvolgimento delle imprese, principale stakeholder della CCIAA con riferimento ai programmi promozionali, servizi di tutela e regolazione del mercato e nell'ambito delle attività anagrafiche. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output e di efficacia di specifici obiettivi.			
Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Monitoraggio dei propri parametri di tipo economico, finanziario e patrimoniale: Individuazione di soluzioni di razionalizzazione dei costi previa analisi dei costi di struttura. Misurazione attraverso indicatori di output.			
	Semplificazione ed informatizzazione delle procedure e dei processi interni: misurazione e riduzione dei tempi di esecuzione dei procedimenti.			
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi	Volumi e qualità degli output dei servizi camerali, misurati attraverso l'elaborazione dei dati presenti negli archivi operativi con particolare riferimento agli indicatori di output e qualità.			
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Realizzazione di interventi specifici per la promozione delle pari opportunità. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di output di specifici progetti. L'Ente provvede alla costituzione, nei termini di legge, del "Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità" di cui all'art. 21, Legge 4.11.2010, n. 183.			

ambito misurato e valutato nell'anno di riferimento

ambito misurato e valutato nell'anno di riferimento relativamente ad uno o più programmi strategici. Da implementare

ambito non tenuto in considerazione nell'anno di riferimento

Nel primo Piano della performance approvato dall'Ente è stato individuato un obiettivo strategico pluriennale per il triennio 2011/2013 in materia di "Ciclo di gestione della performance" la cui realizzazione consente di implementare il presente sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione sopra descritti.

Ambiti di misurazione della performance individuale (Dirigenti, responsabili di Settore)

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art. 9.	**Ambiti e relativi strumenti di misurazione della Performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative**
Indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	Il Sistema definisce, per ciascun Dirigente uno o più obiettivi legati alla performance organizzativa e di Area all'interno dei quali vengono definiti gli specifici oggetti di valutazione (target), i relativi indicatori ed il peso dell'obiettivo. La definizione degli obiettivi oggetto di valutazione attribuiti ai Responsabili di Settore, legati alla performance organizzativa del medesimo, viene effettuata dai Dirigenti.
Raggiungimento di specifici obiettivi individuali.	Il Sistema definisce, per ciascun Dirigente uno o più obiettivi individuali all'interno dei quali vengono definiti gli specifici oggetti di valutazione (target), i relativi indicatori e pesi. I Dirigenti provvedono a definire ed assegnare gli obiettivi individuali ai Responsabili di Settore.
Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate;	Il sistema definisce per ciascun Dirigente specifici parametri di valutazione (differenziati in base al ruolo ricoperto) per valutare la qualità della prestazione individuale. La definizione dei parametri di valutazione inerenti i Responsabili di Settore verrà effettuata dai Dirigenti.
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una differenziazione di valutazione	La capacità di differenziazione delle valutazioni da parte dei Dirigenti sarà misurata sulla base di indicatori quantitativi in grado di dimostrare una parametrazione differenziata dei giudizi.

Ambiti di misurazione della performance individuale del personale

Ambiti di misurazione previsti dal D.lgs. 150/2009 art. 9.	**Ambiti, e relativi strumenti di misurazione e valutazione della Performance Individuale del personale**
Raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo	Il sistema demanda alla Metodologia di Valutazione (da approvarsi nei prossimi mesi) l'individuazione delle logiche e delle scale di punteggi atti a definire il grado di partecipazione di ciascun addetto al raggiungimento degli obiettivi d'ufficio
Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e/o organizzativi	Il sistema demanda alla Metodologia di Valutazione (da approvarsi nei prossimi mesi) l'individuazione di specifici parametri di valutazione (eventualmente differenziati in base all'ufficio di appartenenza e alla categoria professionale) per valutare la qualità della prestazione individuale.

2. COME SI MISURA E VALUTA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

I Modello adottato e requisiti del sistema

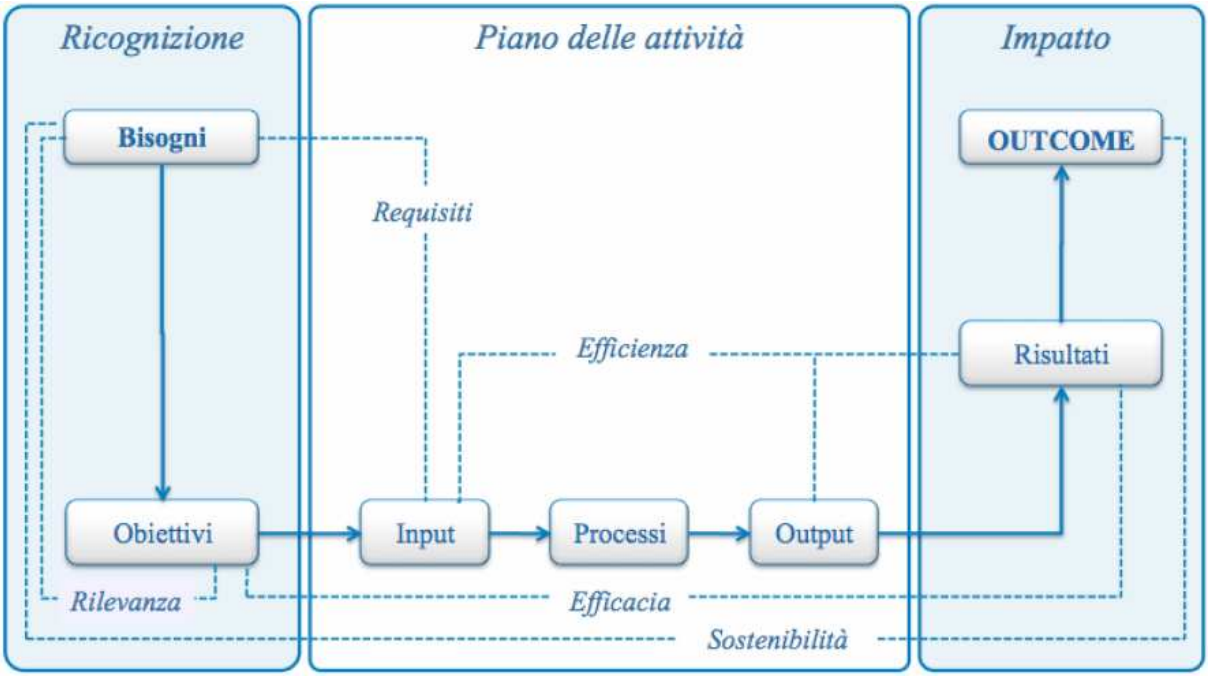
La performance organizzativa viene misurata a due livelli, strettamente correlati tra loro:

- Performance complessiva:che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.
- Performance a livello di singola struttura organizzativa che si riferisce al contributo che ciascun ambito di responsabilità (es. area di responsabilità dirigenziale) all'interno della Camera fornisce alla performance complessiva dell'Ente.

La misurazione della performance complessiva consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente camerale, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle attività future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere e con altri Enti.

La misurazione della performance della singola Area consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Rappresenta, inoltre, l'anello di collegamento fondamentale per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

Il modello del sistema è sintetizzabile nello schema che segue:



L'Ente procede alla definizione di obiettivi, dapprima strategici e poi operativi, in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento (c.d.ricognizione). In funzione degli obiettivi si definiscono le attività da svolgere, l'attribuzione di risorse (input), l'effettuazione di processi e l'ottenimento di un output (c.d. piano delle attività). Il concetto di attività è molto ampio e applicato alla realtà camerale si traduce in programmi strategici e piani o progetti operativi che porteranno all'ottenimento di determinati risultati specifici in grado di produrre, nel medio lungo termine,un effetto misurabile (outcome) sulla collettività di riferimento (c.d. impatto).

La misurazione della performance organizzativa si svolge, quindi, attraverso processi quantitativi di rilevazione, tramite opportuni indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato, che trovano formalizzazione nella predisposizione e nell'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte dall'Ente ed al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati (consentendo così la valutazione della performance stessa).

Il sistema di misurazione e valutazione si integra, quindi, con il sistema di programmazione e controllo, in quanto ciascun obiettivo definito in sede di programmazione è reso misurabile, tramite l'introduzione di opportuni indicatori.

Gli **indicatori** utilizzati nell'ambito del sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance e possono essere classificati in:

- Indicatori di **outcome**: esprimono "l'impatto, risultato ultimo di un'azione". Con riferimento alla realtà camerale tali indicatori cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Ente nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli stakeholders camerali. Un esempio di indicatore di outcome dell'azione della CCIAA sull'internazionalizzazione delle PMI è rappresentato dal tasso di variazione annuale delle imprese che grazie alla partecipazione alle iniziative camerali, avviano attività commerciali all'estero. Altro esempio è l'effetto volano che sulla movimentazione finanziaria di sostegno alle imprese esercitano le risorse dalla Camera indirizzate ai Confidi.

- Indicatori di **output** : esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o processo". Nella CCIAA misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi. Ad esempio un indicatore di output collegato all'outcome precedente è rappresentato dal numero e tipologia di imprese che partecipano alle iniziative camerali in materia di internazionalizzazione.

- Indicatori di **efficienza:** esprimono "la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegate (input) e risultati ottenuti (output). Un indicatore di efficienza correlato all'internazionalizzazione è rappresentato dal costo medio per partecipante alle iniziative camerali.

- Indicatori di **efficacia**: esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti e programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi.

- Indicatori di **qualità**: sono definiti come "quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)". La **qualità effettiva dei servizi** è rappresentata ricorrendo a 4 dimensioni ritenute essenziali :
  - Accessibilità
  - Tempestività
  - Trasparenza
  - Efficacia.

L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, ed è invece rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della customer satisfaction.

II La metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La Camera di Commercio di Piacenza ha adottato il modello della Balanced scorecard.

In relazione a tale scelta sono identificate, per ognuna delle aree strategiche di attività, quattro principali prospettive:

- Processi interni
- Crescita e apprendimento
- Utenti
- Prospettiva finanziaria.

Con riferimento all'annualità 2011 tali prospettive sono state accorpate come di seguito indicato:

- Miglioramento dell'efficacia dei processi interni: è volta ad individuare il grado di efficienza e di efficacia con il quale l'Ente gestisce e controlla i processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti ed alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici. La gestione efficace di tale prospettiva può favorire, in una Pubblica Amministrazione in cui i processi interni sono spesso un ostacolo alla flessibilità organizzativa, il miglioramento nell'erogazione dei servizi agli stakeholders di riferimento;

- Qualità utenti/Innovazione e crescita: è volta a misurare il grado di soddisfazione degli stakeholders esterni, attraverso la capacità di individuare e rispondere ai bisogni espressi dal territorio e dagli utenti, nonché a favorire lo sviluppo globale dell'organizzazione in termini di capacità e competenze del personale, motivazione e responsabilizzazione e potenziamento delle strutture tecniche e tecnologiche di supporto;

- Economia e finanza: è volta a valutare l'efficace gestione dell'Ente attraverso il perseguimento di politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi in relazione al mantenimento di uno standard elevato dei servizi forniti.

Per ognuna di esse si procede alla identificazione di obiettivi strategici ed operativi ai quali è associato un target di risultato atteso. La misurazione e valutazione degli obiettivi strategici ed operativi è effettuata tramite una scheda analitica che, coerentemente con la logica a "cannocchiale" prevista dalla normativa, identifica un determinato numero di indicatori, articolati in coerenza con la struttura organizzativa, ed opportunamente descritti, declinati per anno, e associati ad un determinato target obiettivo. Tali indicatori consentono di collegare la performance complessiva dell'organizzazione declinata per ciascuna area strategica di attività, con la performance delle singole strutture organizzative nelle quali essa si articola.

La realizzazione degli obiettivi operativi comporta lo svolgimento di attività che sono oggetto di monitoraggio tramite opportune schede analitiche per la rappresentazione di attività (schede obiettivi).

In coerenza con quanto previsto dalle delibere Civit 89/2010 e 114/2010 la CCIAA sta sviluppando un sistema di misurazione multidimensionale che distingue "il fine ultimo" (outcome o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dagli ambiti che attengono ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono consentire di avvicinarsi a tale traguardo.
In questa prospettiva per ciascuna area strategica di attività la CCIAA definisce i propri obiettivi strategici, cui collega degli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento. L'Ente ha individuato nel 2011 alcuni indicatori di outcome che dovranno essere implementati con riferimento agli obiettivi strategici degli anni successivi.
Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare determinati servizi. Le modalità attese di svolgimento di tali attività e servizi consentono di definire gli obiettivi operativi, ai quali sono altresì collegati ulteriori indicatori in grado di misurarne il grado di raggiungimento.
Secondo la logica a cannocchiale e nella prospettiva del collegamento tra performance complessiva dell'organizzazione e performance delle strutture organizzative, è possibile associare i suddetti obiettivi e indicatori alle diverse strutture che ad essi contribuiscono.

Ogni obiettivo strategico è articolato in obiettivi operativi per ciascuno dei quali vanno definite azioni, tempi, risorse, responsabilità organizzative. (c.d. piani operativi ai sensi della delibera Civit 112/2010). Ogni obiettivo operativo può essere misurato tramite indicatori di output, di efficienza e di efficacia (riferiti alle risorse umane e materiali utilizzate), di qualità dei servizi erogati ecc.

Indicatori di output utilizzati per misurare i risultati ottenuti nell'ambito di progetti operativi sono ad esempio il numero di interventi formativi per i nuovi imprenditori.

Indicatori di efficienza ed efficacia sono ad esempio il costo per partecipante ad un progetto ed il numero delle ispezioni effettuate rispetto a quelle programmate.

Gli indicatori di outcome e gli indicatori di output relativi ai programmi strategici permettono di misurare la performance organizzativa dell'Ente camerale nel suo complesso. Gli indicatori di output dei programmi operativi e quelli di efficienza e di efficacia nell'utilizzo delle risorse permettono la misurazione della performance a livello di struttura organizzativa (o area dirigenziale). Gli indicatori di qualità possono essere utilizzati sia con riferimento alla misurazione della qualità complessiva dei servizi dell'Ente sia per valutare la qualità di specifici servizi offerti

agli utenti. La formalizzazione degli obiettivi strategici e operativi e la misurazione del loro grado di raggiungimento attraverso opportuni indicatori avviene tramite le seguenti schede.

Scheda analitica per la misurazione e valutazione degli **obiettivi strategici pluriennali**

Camera di Commercio Piacenza

SCHEDA OBIETTIVO

OBIETTIVO STRATEGICO 1

Indicatore di avanzamento

Anno 1	*Anno 2*	*Anno 3*

Descrizione dell'Obiettivo

Identificazione delle fasi

Fase	Descrizione	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Stato
0					
1					
2					
n					

Key performance Indicators

Id	Descrizione	Target	Anno 1	Anno 2	Anno 3	
1						
2						
n.						

Gli indicatori sono declinati per anno

Scheda analitica per la misurazione e valutazione degli **obiettivi strategici e operativi annuali**

Camera di Commercio Piacenza

AREA .....

OBIETTIVO STRATEGICO:		% REALIZZAZIONE		XX%
PROGRAMMA STRATEGICO .. :	PESO	XX %	ACTUAL	XX %
PROSPETTIVA MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI INTERNI				
OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORE	TARGET	PESO	ACTUAL	REALIZZAZIONE
PROGRAMMA STRATEGICO .. :	PESO	XX %	ACTUAL	XX %
PROSPETTIVA QUALITA' UTENTI/INNOVAZIONE E CRESCITA				
OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORE	TARGET	PESO	ACTUAL	REALIZZAZIONE
PROGRAMMA STRATEGICO .. :				
PROSPETTIVA ECONOMICO E FINANZIARIA				
OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORE	TARGET	PESO	ACTUAL	REALIZZAZIONE

A titolo esemplificativo, con riferimento alla relazione tra indicatori e target nella logica "a cannocchiale" la CCIAA ha adottato la scheda anagrafica sopra indicata.

Le schede anagrafiche relative agli obiettivi strategici ed operativi contengono l'indicazione dei target, ossia dei valori attesi degli indicatori in corrispondenza dei quali è fissato il livello desiderato di performance.

Per ognuno dei principali indicatori di performance è stata introdotta dal 2011 una specifica scheda anagrafica del singolo indicatore.

NOME INDICATORE	**Titolo dell'indicatore es. Indicatore di out come "Processo di internazionalizzazione dell'impresa locale"**
DESCRIZIONE	Breve descrizione dell'indicatore. Es: percentuale di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'estero rispetto alle imprese partecipanti alle missioni commerciali all'estero organizzate dalla CCIAA
RAZIONALE	Scopo per cui viene misurato.ES. E' d'interesse strategico per lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese del territorio
OBIETTIVO DI RIFERIMENTO	Obiettivo (strategico/annuale) a cui è collegato. ES l'incremento dei processi di internazionalizzazione
LEGAME CON ALTRI INDICATORI	Altri indicatori ad esso collegati e tipo di legame (es.indicatori di output relativi a specifici programmi di intervento: missioni all'estero)
DATA DI APPROVAZIONE dell'indicatore	Data di prima approvazione dell'indicatore
TIPO DI CALCOLO /FORMULA/FORMATO	Formula di calcolo con specificazione di numeratore e denominatore ES. rapporto tra il (numero di imprese che hanno avviato cooperazioni con l'estero nell'anno n+ 1/ il n. di imprese partecipanti all'iniziative camerali nell'anno n.)x 100.Unità di misura valore percentuale.
FONTE/I DEI DATI	Sistema informativo in cui è possibile reperire i dati per l'alimentazione di numeratore e denominatore. ES.rilevazione diretta sulle imprese partecipanti attraverso recall dopo un anno dalla partecipazione
QUALITA' DEI DATI	Verifica della veridicità dei dati raccolti e conservazione della documentazione ES dichiarazioni delle imprese monitorate
FREQUENZA DI RILEVAZIONE	Trimestrale, semestrale, annuale ES. Indicatore rilevato annualmente su un orizzonte triennale
TARGET (valore desiderato)	Risultato atteso. Es crescita di un punto percentuale /anno.
PROCESSO DI SVILUPPO	Su quali basi e da chi è stato concordato questo target?
RESPONSABILE DELL'INDICATORE E DEL TARGET SE DIVERSO	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la performance (rispetto al target) e di raccogliere i dati?ES ufficio di supportoXXXX e sportello internazionalizzazione
RESPONSABILE DELLA PERFORMANCE LEGATA ALL'INDICATORE	Chi è responsabile per la performance rilevata tramite questo indicatore?ES Dirigente Area
CHE COSA SARÀ FATTO	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo target/indicatore? Coerenza tra obiettivi di outcome e output e attribuzione delle relative risorse. Reindirizzare nuove politiche o confermare quelle già adottate
REPORTISTICA	Da comunicare tramite il piano della performance e la relazione sulla

performance e monitorare tramite schede di report
NOTE

Il sistema, ai sensi della Delibera CIVIT n. 114/2010, indica (ved successiva sezione IV):

1. chiara e condivisa definizione e responsabilità nelle fasi di gestione del sistema, nonché della tempistica interna del processo;
2. chiara esplicitazione delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder.

L'Ente si riserva di mettere a punto eventuali tabelle di test che verifichino l'attendibilità degli indicatori e dei target.

3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Contenuti

In questa sezione sono descritti i principi che presiedono il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale (personale dirigente e non dirigente) demandando a successivi atti di organizzazione le metodologie applicative, relativamente al personale non dirigente, al fine di integrare il processo di valutazione già esistente, e la conseguente attribuzione dei premi.

III La metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale.

Il presente documento illustra i requisiti del sistema di misurazione e valutazione. Sono stati individuati 10 requisiti che sono descritti a seguire.

III.I Primo requisito: Finalità e collegamento tra performance organizzativa e performance individuali.

Finalità del Sistema di Valutazione è valorizzare le risorse umane attraverso il perseguimento di un ottimale impiego del personale e di un miglioramento continuo nell'organizzazione del lavoro.
La valutazione ha altresì lo scopo di rendere partecipi i singoli agli obiettivi generali dell'Ente, contribuendo a riorientare le prestazioni in una prospettiva di coinvolgimento ed integrazione reciproca.
Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale collega infatti la misurazione e la valorizzazione del merito e l'incentivazione della performance di cui al titolo III del d. lgs 150/2009 ai risultati conseguiti individualmente e dalla struttura di appartenenza, congiuntamente alle competenze professionali e ai comportamenti dimostrati in relazione ai ruoli ricoperti.
La finalità del Sistema è tesa a collegare gli obiettivi contenuti nel Piano della Performance alle politiche retributive. Tale collegamento è molto più evidente per le posizioni di vertice e con responsabilità di risultato (dirigenti e posizioni organizzative) ed indiretto e mediato per il restante personale.

III.II Secondo requisito: Modalità di valutazione del personale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale mira a:

- misurare e valutare il contributo assicurato da ciascuno alla performance generale dell'Ente;
- esplicitare i risultati ed i comportamenti attesi;
- evidenziare in una apposita scheda di valutazione i risultati da ciascuno ottenuti;
- collegare la valutazione al sistema premiante;
- favorire lo sviluppo delle competenze e la crescita professionale;
- stimolare il coinvolgimento e la partecipazione del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Performance individuale dei Dirigenti

Il sistema è basato sulla valutazione degli apporti individuali dei dirigenti al raggiungimento degli obiettivi strategici individuati dall'Ente mediante la programmazione pluriennale ed annuale; è teso al monitoraggio delle competenze professionali e manageriali dimostrate ed è collegato agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

In particolare, la performance individuale viene valutata in termini di conseguimento dei risultati attesi e di comportamenti organizzativi dimostrati, secondo i seguenti fattori di valutazione i cui pesi sono definiti nelle schede di valutazione approvate annualmente dalla Giunta.

Segretario Generale:

- gli indicatori individuali di performance relativi all'Ente desunti dal sistema informativo PARETO;
- il raggiungimento degli obiettivi di struttura attraverso il diretto collegamento con le performance raggiunte dal Dirigente di Area;
- la capacità organizzativa dimostrata.

Dirigenti di Area (ivi incluso la responsabilità di Area in capo al Segretario Generale):

- gli indicatori individuali di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali assegnati e la qualità assicurata alla performance generale da parte delle unità organizzative sottoposte;
- la capacità organizzativa e l'apporto individuale, anche in relazione alla valutazione differenziata dei propri collaboratori.

La valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi messi in atto, sulla base degli elementi di giudizio forniti dall'OIV, è effettuata dalla Giunta per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per il Dirigente.

Performance individuale dei Responsabili di Settore.

Il sistema intende perseguire le seguenti finalità:

- misurare le performance del responsabile di Settore nell'ambito della struttura di appartenenza;
- misurare e valutare la prestazione individuale ed il raggiungimento di specifici obiettivi assegnati dal Dirigente;
- misurare e valutare le competenze tecnico-professionali ed organizzative.

Il sistema si basa sulla valutazione dell'apporto di ogni responsabile in relazione sia a specifici obiettivi individuali assegnati dalla dirigenza che a quelli attribuiti alla struttura di competenza, nonché dei comportamenti organizzativi dimostrati. La valutazione, effettuata dai Dirigenti, è utile ai fini dell'erogazione del premio di risultato, dell'eventuale attribuzione di progressioni economiche orizzontali e della predisposizione del piano di formazione e sviluppo da attivare.

Performance individuale del personale

Il sistema intende perseguire le seguenti finalità:

- misurare l'apporto individuale di ogni dipendente in relazione agli obiettivi/piani di attività operativi in cui vengono tradotti i programmi strategici;
- valutare le capacità tecnico-professionali ed organizzative in capo ai Responsabili di Unità Organizzativa;
- valutare la prestazione, con criteri omogenei per ogni tipologia lavorativa, sotto diversi aspetti quali la capacità professionale, le conoscenze, i comportamenti anche di tipo relazionale;
- utilizzare gli istituti premianti per valorizzare le professionalità, secondo criteri meritocratici e selettivi.

Il sistema, basato sulla valutazione degli apporti individuali dei dipendenti al raggiungimento degli obiettivi operativi, è teso al monitoraggio delle competenze, tenuto conto di quelle richieste dai profili professionali individuati dall'Ente, e delle prestazioni di tutto il personale anche al fine dell'erogazione del premio di produttività, dell'eventuale attribuzione di progressioni economiche orizzontali e della predisposizione del piano di formazione e sviluppo da attivare.

I pesi dei singoli fattori di valutazione verranno definiti nell'ambito della metodologia di valutazione che sarà adottata con atto del Segretario Generale e varieranno in funzione del ruolo organizzativo del valutato e dei comportamenti attesi in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi.

III.III Terzo requisito: Numero massimo di obiettivi e relativi indicatori e competenze associabili a ciascuno dei soggetti valutati.

Gli obiettivi su cui poggia la valutazione della prestazione individuale dei Dirigenti discendono dagli obiettivi strategici dell'Ente e consistono sia negli obiettivi direttamente assegnati che negli obiettivi delle strutture sulle quali il Dirigente esercita la propria attività di impulso, direzione e coordinamento.

Gli obiettivi, a ciascuno dei quali è collegato uno o più indicatori, su cui poggia la valutazione della performance individuale dei dipendenti consistono nelle **iniziative/attività/progetti** in cui vengono declinati gli obiettivi di Area.

III.IV Quarto requisito: Dizionario delle competenze/comportamenti organizzativi.

Oggetto della valutazione sono le prestazioni ed i risultati dell'attività lavorativa, intendendosi con "prestazioni" aspetti del comportamento e della capacità del lavoratore, mentre con "risultati" si intendono gli effetti della prestazione sul raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Al fine della valutazione collegata all'erogazione del premio incentivante sono presi in particolare considerazione:

- il grado di raggiungimento dei risultati in relazione a tutte le funzioni svolte;
- l'intensità e la qualità della partecipazione individuale al raggiungimento degli obiettivi.

La valutazione delle competenze, finalizzata a premiare il merito attraverso strumenti retributivi irreversibili, viene effettuata annualmente per tutto il personale, al fine di verificare le conoscenze professionali generali e specifiche attinenti le funzioni e le mansioni richieste dai ruoli ricoperti.

In funzione della categoria e responsabilità rivestita sono presi in particolare considerazione i seguenti elementi:

- competenze professionali (conoscenze tecniche; capacità nello svolgimento delle mansioni; impegno profuso; esperienza; arricchimento professionale);
- competenze organizzative (flessibilità, adattamento e capacità propositiva; autonomia nello svolgimento delle attività). Per i responsabili è anche valutata la capacità organizzativa;
- competenze relazionali (attitudine alle relazioni interne ed esterne).

III.V Quinto requisito: Descrittori condivisi per gli indicatori di carattere qualitativo, scale, sistemi di pesi, punteggi e relative procedure di calcolo.

Le competenze, le capacità e i comportamenti sono valutati sulla base di una scala numerica, associata a descrittori che consentano di motivare il giudizio espresso ed hanno lo scopo di illustrare gli aspetti più rilevanti dei diversi elementi oggetto di valutazione (Manuale di Valutazione che sarà adottato con apposito atto del Segretario Generale di concerto con il Dirigente responsabile dell'area di gestione delle risorse umane).

III.VI Sesto requisito: Fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 7, comma 3, lett. A) del D.lgs. 150/2009)

Fasi del processo, tempi, soggetti e responsabilità:

- ad inizio anno, sulla scorta degli obiettivi strategici contenuti nel Programma Pluriennale, sono declinati i programmi strategici annuali e gli obiettivi dei Dirigenti, a cui sono collegati i relativi indicatori. Per ogni programma sono individuati obiettivi operativi, anche trasversali, assegnati a singoli o a gruppi di dipendenti delle rispettive aree;
- entro la metà di febbraio, i Dirigenti individuano i responsabili da coinvolgere nei propri programmi e, nel corso di un apposito colloquio, assegnano loro gli obiettivi operativi, specificando i contributi attesi da ciascun responsabile;
- entro la fine di febbraio, i responsabili provvedono, in occasione di uno specifico colloquio, a consegnare gli obiettivi operativi assegnati ai propri collaboratori, definendo altresì le attività richieste;
- a seguito del monitoraggio trimestrale delle attività e degli obiettivi, i Dirigenti portano lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi a conoscenza dei responsabili delle strutture. Nell'occasione, qualora vengano rilevati scostamenti dovuti alla performance individuale, verrà effettuato un ulteriore colloquio mirato ad indirizzare il collaboratore affinché possa concorrere utilmente al raggiungimento dell'obiettivo;

- dopo il II monitoraggio trimestrale, i Dirigenti ed i responsabili provvedono altresì alla compilazione delle schede di valutazione intermedia, comunicandone i risultati ai collaboratori durante il colloquio individuale;
- entro il mese di aprile successivo all'anno di riferimento la Giunta, sulla base degli elementi di giudizio forniti dall'OIV, provvede alla valutazione del Segretario Generale e, sulla base degli stessi elementi, il Segretario Generale provvede alla valutazione del Dirigente;
- i Dirigenti, con la collaborazione dei responsabili, entro il mese di maggio, provvedono alla compilazione finale delle schede di valutazione, comunicandone i risultati ai collaboratori durante il colloquio individuale.

Gradualità di applicazione del sistema.

In fase di prima applicazione del sistema, la Giunta definisce i principi che dovranno ispirare la stesura dei documenti operativi che vengono demandati al Segretario Generale (metodologia di valutazione). Per l'anno 2011, la tempistica deve intendersi differita di un mese circa rispetto ai termini sopra indicati.

Strumenti di valutazione.

La valutazione si attua mediante l'uso di schede, approvate con atto del Segretario Generale d'intesa con il Dirigente responsabile dell'area di gestione delle risorse umane, diversificate in relazione alle diverse tipologie di personale (responsabili, collaboratori, addetti).
Nel "Manuale di Valutazione" sono esplicitate le procedure dell'attività di valutazione e le modalità operative dell'intero processo.

III.VII Settimo requisito: Indicatori quantitativi utilizzati per valutare la capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei Dirigenti nei confronti dei propri collaboratori (art. 9, comma 1, lett. D) D.lgs. 150/2009).

La capacità di differenziazione delle valutazioni da parte dei Dirigenti sarà misurata sulla base di indicatori quantitativi in grado di dimostrare una parametrazione differenziata dei giudizi.

III.VIII Ottavo requisito: Descrizione delle modalità di comunicazione dei risultati ai valutati e delle procedure di conciliazione (art. 7, comma 3, lett. B) del D.lgs. 150/2009).

Come già esplicitato nella descrizione delle fasi contenute nel paragrafo III.VI, ogni comunicazione avviene tramite colloquio diretto tra valutato e valutatore, colloquio che deve rivestire una valenza sostanziale e non solo formale onde prevenire l'insorgere di conflittualità.
Le procedure di conciliazione sono ammissibili solo se relative al rispetto della metodologia di valutazione e devono essere attivate entro 5 giorni dalla consegna della scheda.
I Dirigenti, in esito alla procedura, possono confermare la precedente valutazione o procedere alla revisione della stessa.

III.IX Nono requisito: Modalità di utilizzo delle informazioni risultanti dalla valutazione per lo sviluppo di piani di miglioramento individuali.

Nella scheda di valutazione viene prevista l'indicazione di eventuali azioni da intraprendere al fine di migliorare la professionalità del soggetto valutato.

III.X Decimo requisito: Collegamento con i sistemi incentivanti.

Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti sono collocati all'interno di almeno tre fasce di merito definite con proprio atto di gestione dal Segretario Generale di concerto con il Dirigente responsabile dell'area di gestione delle risorse umane.

4.QUANDO E CHI MISURA E VALUTA:IL PROCESSO

Fasi, tempi, soggetti e responsabilità
Sono di seguito descritti le fasi, i tempi, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance. Alla definizione ex ante di obiettivi, indicatori e target, seguirà la misurazione in itinere con cadenze infrannuali volta ad avviare tempestivi interventi correttivi laddove si riscontri un trend che tenda a discostarsi dall'obiettivo, e la misurazione ex post effettuata a fine anno per misurare l'effettivo scostamento tra obiettivi e risultati.

La Camera individua le **fasi di misurazione e valutazione** della performance organizzativa nell'ambito del ciclo di gestione della performance.
In particolare il sistema si colloca nelle seguenti 3 macrofasi del ciclo di gestione della performance:

1) Pianificazione e controllo strategico;
2) Programmazione e controllo;
3) Rendicontazione e trasparenza.

La misurazione e valutazione della performance si estende a livello di "sistema camerale allargato" ovvero anche agli Enti partecipati. Nel già citato obiettivo strategico pluriennale per il triennio 2011/2013 in materia di "Ciclo di gestione della performance" è prevista la tempificazione relativa alla performance del sistema allargato.

Con riferimento ai **tempi** della misurazione e valutazione della performance i Dirigenti e i Responsabili monitorano trimestralmente le attività e gli obiettivi ad essi assegnati. Il monitoraggio avviene tramite le schede di programmazione (misurazione ex ante) e schede report. Le schede report saranno aggiornate nel corso dell'anno (misurazione in itinere) e porteranno, a fine anno, alla redazione di una scheda finale (misurazione ex post).

Si riporta di seguito il modello di "scheda di programmazione" del piano delle attività.

PIANO DI ATTIVITA'
SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE ANNO
AREA

QUADRO STRATEGICO

Riferimento all'obiettivo strategico	Programmi strategici di cui l'area è responsabile
Obiettivo strategico	
Obiettivo strategico	

Target 2011 su indicatore di outcome			
Altri obiettivi strategici specifici dell'area	Indicatori	Target 2011	Programmi strategici di cui l'area è responsabile
Obiettivo strategico Area			

QUADRO OPERATIVO E DI MISURAZIONE

DETTAGLIO OBIETTIVI OPERATIVI	INDICATORI	TARGET
Programma strategico		
Programma strategico		

QUADRO DI MISURAZIONE

ANAGRAFICA

DOTAZIONE DI PERSONALE

CDC	UNITA' ORGANIZZATIVA	CATEGORIA								

QUADRO FINANZIARIO

BUDGET

OGGETTO	COSTI FUNZIONAMENTO		INTERVENTI PROMOZIONALI	COSTI PERSONALE	ALTRI COSTI	RICAVI
	DIRETTI	COMUNI				
TOTALI						

INDICATORI STRATEGICI (PROSPETTIVA QUALITA' UTENTI/INNOVAZIONE E CRESCITA)

N.	DESCRIZIONE INDICATORE

INDICATORI OPERATIVI E DI PROCESSO (PROSPETTIVA MIGLIORAMENTO DELL'EFFICACIA DEI PROCESSI INTERNI)

N.	DESCRIZIONE INDICATORE

INDICATORI FINANZIARI (PROSPETTIVA ECONOMIA E FINANZA)

N.	DESCRIZIONE INDICATORE

QUADRO TRASPARENZA

Il modello “scheda di report operativo” corrisponde alla scheda analitica riportata nella Sezione II del presente sistema.

Con riferimento alla fase di misurazione ex ante su proposta del Segretario Generale viene adottato dagli Organi il Piano della performance che individua gli obiettivi (strategici e operativi) perseguiti e le modalità per la loro misurazione e valutazione (indicatori di outcome, output, efficienza, ecc).

In corso d’anno le schede di report sono aggiornate sotto la responsabilità del Segretario Generale che si avvale del contributo degli uffici. La struttura tecnica permanente di cui all’art. 14 comma 9 del Dlvo 150/2009, in particolare il controllo di gestione, svolgerà il monitoraggio in corso d’esercizio degli obiettivi programmati attraverso la rilevazione sistematica del valore degli indicatori mediante report periodici. In itinere si prevede che la Giunta riceva ed analizzi con cadenza periodica (almeno semestrale) le schede di report direzionale.

La chiara attribuzione delle responsabilità ai soggetti coinvolti, nella redazione delle schede di programmazione e report e la tracciabilità dei dati garantiscono l’affidabilità e la funzionalità del sistema.

Le fasi e i tempi della misurazione e valutazione della performance organizzativa si inseriscono nel ciclo di gestione della performance come schematizzato nel prospetto che segue.

A Le fasi del ciclo di gestione della performance (ai sensi dell’art.4 del Dlgs 150/2009)	B Le fasi del ciclo di gestione della performance alla luce del processo di pianificazione e controllo della CCIAA	C Tempi
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Definizione programma pluriennale (Consiglio) Piano della performance (Giunta): trovano rappresentazione a partire dagli indirizzi del programma pluriennale i contenuti specifici in termini di programmi e progetti su orizzonte triennale e annuale	Entro il mese di ottobre viene approvata dal Consiglio la Relazione previsionale e programmatica impostata coerentemente al Piano della performance. Il Piano della performance viene approvato entro il mese di gennaio dell’anno

		successivo.
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	Bilancio (Consiglio/Giunta) Budget (Giunta)	o Entro il mese di dicembre viene approvato il bilancio preventivo per l'anno successivo o Entro il mese di dicembre viene approvato il budget per l'anno successivo
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Misurazione e monitoraggio Giunta Segretario Generale e Dirigenti OIV	- Da gennaio a dicembre dell'anno in corso viene effettuato il monitoraggio (con apposite schede di report) e l'attivazione di eventuali interventi correttivi (cadenza trimestrale) - Entro marzo dell'anno successivo viene effettuata la misurazione della performance - Entro maggio dell'anno successivo viene completata la valutazione delle performance organizzative ed individuali
Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti	Entro giugno viene definita l'attribuzione delle premialità

Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Rendicontazione interna ed esterna Consiglio/Giunta	Entro giugno viene adottata la Relazione sulla performance (art. 10 Dlgs 150/(2009) ed il Bilancio di esercizio

5 MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

Il presente sistema si integra nel **sistema di programmazione** della Camera di Commercio di Piacenza che si esplicita nei seguenti documenti, previsti dal DPR 254/2005:

Programma Pluriennale

Relazione Previsionale e Programmatica

Preventivo annuale corredato dalla corrispondente relazione

Budget direzionale.

A decorrere dal 2011 e con riferimento alla programmazione dell'esercizio successivo si prevede che i contenuti dei documenti di programmazione derivino in modo coerente dai contenuti del "Piano della performance" il cui processo di elaborazione si avvia durante l'estate, parallelamente alla redazione dei suddetti documenti di programmazione, e termina con la formale approvazione entro il mese di gennaio.

Controllo strategico

Il DPR 254/2005, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta si avvalga di un apposito Organo di valutazione strategica, che "analizzi il funzionamento dell'Ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente" utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dal controllo di gestione. La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'OIV nella sua attività.

Struttura tecnica permanente, art. 14, comma 9, D.lgs. 150/2009

Con Determinazione del Segretario Generale n. 10 del 28.01.2011 sono stati definiti gli aspetti organizzativi preliminari all'attuazione del D.lvo 150/2009 e nominata la **struttura tecnica permanente** ai sensi dell'art. 14 comma 9 del d.lvo 150/2009.

La struttura tecnica permanente di cui all'art. 14 comma 9 del D.lvo 150/2010 è chiamata a svolgere i compiti di supporto all'OIV, al Segretario Generale e al Dirigente di Area nell'applicazione della sopra richiamata normativa.

Sistemi informativi

La valutazione e il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28 del DPR 254/2005, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a :

- rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative
- gestione del personale (trattamento economico/ presenze assenze)
- analisi spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi;
- sistemi e procedure di contabilità analitica.

L' Ente lavorerà su una maggiore integrazione degli strumenti nell'ambito del triennio di riferimento per il completamento del Ciclo di gestione della performance.

Allegato 1)

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELL'ATTIVITA' DEI DIRIGENTI DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PIACENZA PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Distribuzione del Fondo di Risultato

Il Fondo per il finanziamento delle retribuzioni di risultato viene ripartito applicando le scale valori collegate al livello di conseguimento dei target, secondo le modalità di cui al presente sistema.

Per l'anno 2011, il 36% del Fondo viene destinato ai risultati conseguiti per ciascuna funzione dirigenziale; il 28% viene destinato ai risultati conseguiti dal Segretario Generale.

Sistema di valutazione – Segretario Generale

La valutazione del raggiungimento **degli obiettivi di struttura** pesa per il 70% ed è collegata a:

- raggiungimento degli obiettivi individuali di performance dell'Ente;
- raggiungimento degli obiettivi di struttura intesi quale conseguimento degli obiettivi trasversali assegnati al Dirigente di area. Essa si estrinseca nella capacità di mettere in campo le risorse economiche, strumentali ed organizzative in grado di consentire il raggiungimento degli obiettivi di area.

La valutazione delle **capacità organizzative** (intese come "capacità manageriali - capacità di iniziativa e di innovazione - capacità di orientamento alla qualità del risultato") pesa per il 30%.

Esse si estrinsecano nella capacità di coordinamento complessivo dell'Ente, di creazione di relazioni efficaci e soluzioni condivise, nella capacità di risolvere problemi organizzativi e gestionali, nella capacità di assumere direttamente le responsabilità connesse al ruolo e di esprimere soluzioni e proposte originali, nella capacità di rispondere con efficacia alle attese dei clienti interni/esterni.

Scala di giudizio	Scala di valori
Non sufficiente	0
Sufficiente	8
Buono	12
Ottimo	15

Sistema di valutazione – Dirigenti di Area

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi di Area** pesa per il 70% ed è collegata a:

- raggiungimento degli obiettivi delle Unità Organizzative sottoposte. Essa si estrinseca nella capacità di realizzare le soluzioni organizzative in grado di favorire il raggiungimento degli obiettivi di area;
- raggiungimento di obiettivi individuali direttamente assegnati.

La valutazione delle **capacità organizzative** (intese come "capacità manageriali - capacità di iniziativa e di innovazione - capacità di orientamento alla qualità del risultato") pesa per il 30%.

Esse si estrinsecano nella capacità di coordinamento complessivo dell'Area di riferimento, di creazione di relazioni efficaci e soluzioni condivise, nella capacità di risolvere problemi organizzativi e gestionali, nella capacità di assumere direttamente le responsabilità connesse al ruolo e di esprimere soluzioni e proposte originali, nella capacità di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori, nella capacità di rispondere con efficacia alle attese dei clienti interni/esterni.

Scala di giudizio	Scala di valori
Non sufficiente	0
Sufficiente	6
Buono	8
Ottimo	10

Giudizio finale

Il punteggio totale derivante dalla sommatoria dei punteggi attribuiti sui singoli fattori determina il giudizio finale a cui sono associate le percentuali di attribuzione della retribuzione di risultato secondo le seguenti tabelle:

Punteggio finale	Giudizio	Segretario Generale – valutazione funzioni di vertice (max 28% fondo risultato)
Da 40,5 a 50 punti	Ottima valutazione complessiva	100% retribuzione di risultato
Da 30,5 a 40 punti	Buona valutazione	80% retribuzione di risultato

	complessiva	
Da 20,5 a 30 punti	Apprezzabile valutazione complessiva	60% retribuzione di risultato
Da 10,5 a 20 punti	Sufficiente valutazione complessiva	30% retribuzione di risultato
Da 0 a 10 punti	Insufficiente valutazione complessiva	0% retribuzione di risultato

Valutazione funzioni dirigenziali.

Punteggio finale	Giudizio	Dirigenti di Area (max 36% fondo risultato)
Da 81 a 100 punti	Ottima valutazione complessiva	100% retribuzione di risultato
Da 61 a 80 punti	Buona valutazione complessiva	80% retribuzione di risultato
Da 41 a 60 punti	Apprezzabile valutazione complessiva	60% retribuzione di risultato
Da 21 a 40 punti	Sufficiente valutazione complessiva	30% retribuzione di risultato
Da 0 a 20 punti	Insufficiente valutazione complessiva	0% retribuzione di risultato

Per l'applicazione della presente metodologia vengono utilizzate le schede di valutazione contenute negli allegati 2 e 2A.