



Camera di Commercio
Oristano

Il sistema di misurazione e valutazione della performance



CCIAA ORISTANO

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance



INDICE

1.Premessa	3
2.La descrizione del Sistema	4
2.1 Caratteristiche distintive della Camera di Commercio di Oristano	4
2.1.1 La natura dell'Ente	4
2.1.2 Le funzioni e i servizi erogati dall'Ente	4
2.1.3 la Struttura organizzativa	5
2.2 La misurazione e valutazione della performance organizzativa	9
2.2.1 La metodologia adottata - il modello Balanced Scorecard	11
2.3 La misurazione e valutazione della performance individuale	14
3. Il processo	15
3.1 Il processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	15
3.2 Il processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità	16
4. Soggetti e responsabilità	17
5. Le procedure di conciliazione	18
6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti	19
Allegati	
SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL SEGRETARIO GENERALE	21
SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL SOGGETTO INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	25
SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL PERSONALE	30
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE Categoria "... " (A-B)	32
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE Categoria "... " (C-D)	33



1. Premessa

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si colloca all'interno del percorso di trasformazione richiesto alle pubbliche amministrazioni che, a vario livello, vengono coinvolte nel processo di riforma avviato con l'emanazione del D.Lgs. 150/2009 e volto alla promozione del miglioramento della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance che si sviluppa su due differenti, sebbene interconnessi, livelli:

- Performance organizzativa;
- Performance individuale.

Il Decreto individua direttamente, o per il tramite dell'attività svolta dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT), le caratteristiche che devono guidare la definizione del Sistema. L'esatta individuazione di tali caratteristiche consente alla Camera di valutare la completezza e l'adeguatezza formale e sostanziale dei modelli già adottati, di integrare e adeguare i Sistemi già esistenti, ovvero di Progettare un Sistema *ex novo*.

Le finalità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance sono elencate nella delibera CIVIT 89/2010:

- *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 il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.*

Il Sistema deve consentire di misurare e valutare, in modo integrato, la performance organizzativa e la performance individuale. Ai sensi dell'art. 7, comma 3, del Decreto, il Sistema deve essere definito ed illustrato in un documento, la cui struttura, coerentemente con i contenuti necessari previsti dalla delibera CIVIT n. 104, può essere delineata come segue:

- Cosa si misura e valuta: la definizione del sistema;
- Come si misura e si valuta: la performance organizzativa;
- Come si misura e si valuta: la performance individuale;
- Quando e chi misura e valuta: il processo.

E', inoltre, necessario chiarire le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e integrazione del sistema di misurazione e valutazione della performance con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio esistenti.

1. La descrizione del Sistema

2.1. Caratteristiche della Camera di commercio di Oristano



2.1.1 La natura dell'Ente

Ai sensi dell'art.1 della legge 580/93, così come modificata dal D.Lgs. 23/2010, le Camere di Commercio:

- sono Enti pubblici dotati di autonomia funzionale;
- svolgono nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese;
- curano lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.

Con la riforma recata dal D.Lgs. 23/2010, si afferma, quindi, un passaggio fondamentale che coinvolge l'intero sistema camerale. Si consolida il concetto di "sistema camerale", di cui fanno parte, oltre alle Camere di Commercio Italiane, le Camere di Commercio italiane all'estero, quelle estere in Italia, le Unioni regionali, l'Unioncamere Nazionale e le strutture di sistema. Si rafforzano, insieme all'autonomia funzionale, altri importanti ambiti quali: ruolo, mission, organizzazione e governance delle Camere, attraverso un ampliamento di compiti e funzioni e una migliore e più efficiente organizzazione delle risorse.

2.1.2 Le funzioni e i servizi erogati dall'Ente

La Camera di Commercio di Oristano è l'interlocutore delle quasi 15.000 imprese del territorio, e in coerenza con quanto disposto dalla Legge di riordino delle Camere di Commercio, legge 580/1993 integrata e modificata dal Decreto Legislativo 23/2010, svolge le funzioni di interesse generale per la cura e lo sviluppo del sistema imprenditoriale.

Essa tutela e promuove lo sviluppo del sistema imprenditoriale ed economico locale sul mercato nazionale ed internazionale svolgendo le funzioni ed i compiti attribuiti dalla legge.

Sviluppare l'economia del territorio non significa soltanto svolgere al meglio le funzioni istituzionali e i tradizionali servizi amministrativi e statistici, significa soprattutto garantire una presenza attiva nei campi della formazione, della promozione, del marketing territoriale, della comunicazione, dell'internazionalizzazione, del sostegno all'innovazione e della ricerca.

I servizi erogati dalla Camera di commercio di Oristano si collocano nei seguenti ambiti:

- **anagrafico e certificativo**, con la tenuta e gestione di Registri, Albi, Ruoli, Elenchi e il rilascio di certificati;
- **regolazione del mercato**, a garanzia della correttezza dei rapporti tra imprese e tra imprese e utenti, anche con l'esercizio di attività ispettive e di tutela;
- **promozione e analisi economica**, ad impulso e sostegno delle imprese e del sistema economico locale.

Le attività e i servizi erogati dalla Camera sono rappresentati dalla mappatura aggiornata dei processi pubblicata nel sito istituzionale www.or.camcom.it riportata nell'Allegato 2.

La missione



L'agire dell'Ente è caratterizzato da un insieme di valori che guidano il comportamento delle persone, definendone doveri e responsabilità nei rapporti con i propri interlocutori.

Questi valori possono essere brevemente di seguito sintetizzati in questo modo:

- ⇒ Trasparenza, imparzialità e correttezza nei rapporti con l'esterno
- ⇒ Efficienza, efficacia ed economicità come principio di base nell'utilizzazione di risorse
- ⇒ Centralità delle persone in quanto risorsa indispensabile per la realizzazione dei programmi dell'Ente.
- ⇒ Tipicità, qualità e territorialità come leve di sviluppo dell'economia.
- ⇒ Adozione di politiche ispirate ai principi di collaborazione, indipendenza e rispetto dei ruoli e delle competenze.

2.1.3 La Struttura organizzativa

Nello svolgimento delle proprie funzioni la Camera di Commercio di Oristano si avvale della struttura organizzativa riportata nella pagina che segue.

Le funzioni di indirizzo e controllo sono attribuite agli organi camerale sulla base delle competenze e delle modalità previste dalla legge.

Le funzioni gestionali competono invece alla struttura amministrativa affidata alla responsabilità del Segretario generale, unico dirigente dell'ente camerale.

La struttura amministrativa è stata definita tenendo conto delle esigenze di maggiore razionalizzazione e fruibilità dei servizi e in funzione di una maggiore coerenza con le previsioni normative, con gli obiettivi strategici e la programmazione pluriennale dell'Ente, così da favorire il miglioramento della funzionalità della struttura e assicurare efficienza alla gestione.

Sono presenti tre servizi di linea (Anagrafico-certificativo; Promozione economica e tutela del mercato; Affari generali, Contabilità e Finanza) e un servizio di staff (Segreteria), prevedendo per ciascuno dei tre servizi di linea e per il servizio di Segreteria in staff una responsabilità con posizione organizzativa. In staff del Segretario generale sono collocati anche l'Ufficio Programmazione e Controllo di Gestione e l'Ufficio Albo Imprese Artigiane.

(In Allegato n.1 l'organigramma completo)



Indirizzo e Controllo



Gestione





Funzioni di indirizzo e controllo

Presidente

Guida la politica generale dell'Ente camerale e ne ha la rappresentanza legale ed istituzionale. Convoca e presiede sia il Consiglio che la Giunta. Viene eletto dal Consiglio, con il quale condivide la durata della carica, e può essere rieletto due volte. Dal 24 dicembre 2005, il Presidente della Camera di Commercio di Oristano è il Dott. Pietrino Scanu, riconfermato per il secondo mandato dal Consiglio camerale nella seduta del 24 giugno 2011.

Consiglio

Organo rappresentativo delle forze produttive del territorio; determina gli indirizzi dell'azione dell'Ente e ne verifica l'attuazione. Le funzioni attribuite al Consiglio dalla Legge n. 580/1993, così come riformata nel 2010, riguardano:

- l'elezione della Giunta e del Presidente;
- la nomina del Collegio dei Revisori dei Conti;
- la predisposizione e la deliberazione dello Statuto camerale;
- la determinazione degli indirizzi generali e del programma pluriennale dell'Ente;
- l'approvazione della Relazione Previsionale e Programmatica, del Preventivo Economico annuale e del Bilancio di esercizio;
- la determinazione degli emolumenti per i componenti degli organi camerali.

Il Consiglio resta in carica 5 anni.

Il Consiglio della Camera di Commercio di Oristano, nominato con decreto del Presidente della Regione Autonoma della Sardegna n.72 del 17 giugno 2011, è composto da 22 elementi, 20 in rappresentanza dei settori economici maggiormente presenti sul territorio, più un rappresentante dei lavoratori e uno dei consumatori.

Giunta

Organo politico esecutivo della Camera di Commercio, eletto in seno al Consiglio ne condivide la durata. Oltre a predisporre, per l'approvazione da parte del Consiglio, la Relazione Previsionale e Programmatica, il Preventivo Economico, il suo aggiornamento ed il Bilancio di esercizio, la Giunta:

- adotta i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività;
- delibera sulla partecipazione a consorzi, società ed associazioni e sulla costituzione di aziende speciali;
- adotta ogni altro atto per l'espletamento delle funzioni e delle attività che non rientri nelle competenze riservate al Consiglio o al Presidente.

La Giunta della Camera di Commercio di Oristano è composta da cinque membri: il Presidente più quattro componenti eletti dal Consiglio nella seduta dell'11 luglio 2011.

Collegio dei revisori

Organo di controllo, esercita la vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione della Camera di Commercio ed attesta la corrispondenza del bilancio di esercizio alle risultanze delle scritture contabili.

E' composto da tre membri, di cui uno designato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, con funzioni di Presidente, uno dal Ministero dello Sviluppo Economico e uno dal Presidente della Regione. Dura in carica quattro anni.



Organismo Indipendente di Valutazione

Composto da tre membri, è nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo con funzioni di controllo interno. Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità della Camera di commercio.

Esercita inoltre le attività di controllo strategico e riferisce in proposito direttamente all'organo di indirizzo politico amministrativo.

Funzioni di direzione amministrativa

Segretario Generale

Il Segretario Generale è titolare della Direzione amministrativa della Camera di Commercio, coordina l'attività dell'Ente nel suo complesso e attua con autonomi poteri di spesa e di organizzazione i programmi definiti dal Consiglio e dalla Giunta. Dal 19 ottobre 2004 il Segretario Generale della Camera di Commercio di Oristano è il Dott. Enrico Massidda.



2.2. La misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della Performance come fase intermedia tra la Pianificazione/Programmazione (individuazione degli obiettivi) e la successiva Rendicontazione.

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

Il Sistema di Misurazione definito dalla Camera di Commercio di Oristano, secondo le previsioni normative e gli indirizzi attuativi, misura la performance organizzativa a due livelli interconnessi e strettamente correlati:

- misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente;
- misurazione e valutazione delle performance delle unità organizzative in cui si articola l'Ente.

Tali livelli vengono integrati dalla misurazione della performance individuale, al fine di assicurare una completa ed integrata rappresentazione della performance dell'Ente.

La misurazione della performance complessiva dell'Ente, che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento, è quella che consente una sintetica valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente Camerale, utile ai fini di indirizzo strategico della attività future.

La misurazione della performance della singola unità organizzativa 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.

Nel rispetto di quanto definito dalla normativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa della Camera di Commercio di Oristano è strutturato al fine di coprire a regime, in modo trasversale ed integrato, gli ambiti della performance richiamati dall'articolo 8 del D.Lgs. 150/2009.



Ambiti di cui all'art. 8 D.lgs. 150/09		Indicatori presenti nel sistema di misurazione
a) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività	Grado di attuazione delle strategie e livello di soddisfazione dei portatori di interesse Outcome - efficacia esterna	Outcome – efficacia esterna (in progress)
b) 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, dal livello previsto di assorbimento delle risorse	Grado di raggiungimento degli obiettivi programmati – efficacia interna	Efficacia interna e Output Output e Efficienza interna (presenti)
c) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi camerale - qualità	Qualità esterna percepita (presenti)
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	Modernizzazione e miglioramento dell'organizzazione dei processi e delle competenze professionali – output, efficacia, efficienza interna	output, efficacia, efficienza interna (presenti)
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti, i destinatari dei servizi.	Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con il territorio – output e efficacia esterna	output e efficacia esterna (presenti)
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei procedimenti amministrativi	Efficienza nell'erogazione dei servizi e nello svolgimento dei processi (tempi medi di esecuzione, costi unitari); ottimizzazione del rapporto tra risorse impiegate e output generati – Output, Efficienza	Output (tempi medi, costi unitari), Efficienza (presenti)
g) la qualità e la quantità delle prestazioni dei servizi erogati	Rispetto del livello di standard definito - qualità	Output (tempi medi, costi unitari) Qualità (presenti)
h) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Benessere organizzativo – efficacia interna e qualità	Efficacia interna e qualità (in progress)

La misurazione della performance organizzativa, come si rileva dalla tabella, si svolge attraverso l'attività di rilevazione e per mezzo di opportuni indicatori. La verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare e misurare le diverse attività e servizi verrà effettuata attraverso l'analisi di report periodici relativi all'andamento delle attività svolte e al livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Il sistema di misurazione e valutazione si integra pertanto con il sistema di programmazione e controllo, poiché ciascun obiettivo (definito in sede di programmazione) è reso misurabile mediante l'introduzione di adeguati indicatori che rappresentano misure relative o assolute, capaci di fornire informazioni sintetiche o segnaletiche sui singoli aspetti dei fenomeni gestionali.

Gli indicatori utilizzati nel Sistema dipendono dagli ambiti di misurazione e valutazione della performance.

Classificazione degli indicatori.

- **Indicatori di outcome.**



Indicatori che misurano gli impatti sull'ambiente esterno dell'azione dell'Ente nel suo complesso, in termini di risposta ai bisogni degli stakeholders camerali (Delibera CIVIT 89/2010). L'outcome è il risultato durevole e globale sulla condizione, stato o comportamento dell'utente che ha fruito del servizio o dell'intervento. In quanto tale, può essere molto difficile da analizzare proprio perché lo stato, la condizione o il comportamento del soggetto beneficiario può essere influenzato da molte variabili, la maggior parte delle quali non pienamente sotto controllo della Camera. In questo senso gli indicatori di outcome vengono definiti come indicatori di "proxy" del fenomeno in quanto ne misurano in modo approssimato (o indiretto) l'andamento.

- **Indicatori di output**

Indicatori che misurano i risultati ottenuti nell'ambito di programmi strategici e progetti operativi. Essi esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo" (Delibera CIVIT 89/2010).

- **Indicatori di efficienza**

Esprimono "la capacità ottimale di sfruttamento della risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input dei processi (costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.) anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'output di programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (*input*) e risultati ottenuti (*output*).

- **Indicatori di efficacia**

Esprimono "la capacità di raggiungere obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici. 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 e affidabile un certo fenomeno di interesse. La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed 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 ad esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi e gli imprevisti provocati dai disservizi. E' misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, che si differenzia dalla qualità effettiva dei servizi, potrà invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altre tecniche di misurazione della *customer satisfaction*.

2.2.1 La metodologia adottata

Per lo sviluppo del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Camera di Commercio di Oristano ha scelto di adottare, in via sperimentale, dall'anno 2013, la Metodologia della Balanced Scorecard (modello individuato dalla CIVIT nella delibera 89/2010) come principale supporto allo stesso, sia per garantire efficacia nel processo di gestione della performance sia per rispondere alle esigenze normative.



La Camera di Commercio di Oristano, da diversi anni ha adottato metodologie di pianificazione e controllo in linea con le disposizioni contenute nel D.P.R. 254/2005, idonee ad essere utilizzate:

- per la rendicontazione del controllo strategico da parte dell'ex Nucleo di Valutazione;
- per la valutazione dei risultati conseguiti dalla dirigenza, dalle posizioni organizzative e dal personale.

Il controllo strategico è alimentato dal controllo di gestione, che utilizza allo scopo schede di rilevazione (Report semestrale e annuale) degli obiettivi di Ente suddivisi per priorità, complete di risultati attesi.

Il sistema fino a oggi utilizzato per la valutazione dei risultati conseguiti dalle posizioni organizzative e dal personale era stato definito nell'ambito del contratto collettivo decentrato integrativo del personale non dirigente della Camera di Commercio di Oristano (quadriennio normativo 2002 – 2005 e per l'annualità economica 2005), sottoscritto tra la delegazione di parte pubblica e la delegazione di parte sindacale in data 18 maggio 2006. Sulla base di tale sistema, la valutazione delle prestazioni, finalizzata all'attribuzione delle premialità, veniva effettuata in ragione del concorso al raggiungimento degli obiettivi da parte della struttura di appartenenza e dell'apporto di ciascuno al conseguimento dei risultati, tenendo conto anche della posizione economica e della presenza in servizio.

Il presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Oristano integra l'impiego della Balanced Scorecard (BSC) con le metodologie già in uso, che consentono di acquisire dati e informazioni in grado di alimentare al meglio la BSC e di garantire quindi completezza, trasversalità e sistematicità alla misurazione stessa.

La Balanced Scorecard

Nello specifico, la metodologia BSC, garantisce:

- *Ottica multidimensionale*: descrizione e misurazione della performance in relazione alle differenti dimensioni della stessa;
- *Centralità della strategia*: descrizione della strategia attraverso la mappa strategica per una rappresentazione articolata, completa e integrata della performance dell'ente;
- *Integrazione tra gestione strategica e gestione operativa*: chiara definizione dei contributi dei singoli Servizi nella realizzazione degli obiettivi dell'ente. Tramite il cascading i Responsabili dei servizi e il personale nelle diverse unità organizzative sono responsabilizzati rispetto al raggiungimento degli obiettivi di breve termine collegati agli obiettivi strategici di lungo periodo;
- *Analisi degli scostamenti*: attraverso lo sviluppo di un cruscotto strategico è possibile ottenere una valutazione e rappresentazione integrata del livello di performance atteso e realizzato.

Il processo di implementazione della Balanced Scorecard parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere ad individuare, per ciascuna di esse gli obiettivi strategici misurabili e i fattori critici di successo, al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi nel medio-lungo periodo.

La costruzione del modello di Balanced Scorecard può essere rappresentato in quattro fasi.

La prima fase richiede la definizione dell'architettura logica del Sistema (Mappa Strategica) con particolare riferimento all'individuazione delle quattro prospettive di analisi che maggiormente possono rappresentare la strategia dell'Ente e i relativi driver di risultato. Per ciascuna delle suddette prospettive si è proceduto alla identificazione di obiettivi strategici e 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 dell'Ente, declinati per anno e associati ad un determinato target, inteso quale valore di riferimento ai fini della valutazione dei risultati ottenuti. Tali indicatori consentono pertanto di collegare la performance complessiva dell'Ente, declinata per ciascun Servizio, con la performance delle singole unità 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.

Prospettive



1. **Imprese, territorio e consumatori:** tale prospettiva racchiude tutti gli interventi diretti alla soddisfazione dell'utenza, costituita dalle imprese, dalle associazioni di categoria e dai cittadini; attraverso tale prospettiva viene pertanto valutata la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti di soddisfarli;
2. **Processi Interni:** le misure che caratterizzano questa prospettiva strategica sono quelle volte a migliorare i processi interni all'organizzazione camerale, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici;
3. **Crescita, Apprendimento e Organizzazione:** rientrano in questa prospettiva tutte quelle azioni volte al miglioramento del clima interno, alla formazione, alla motivazione e valorizzazione del personale, all'introduzione di nuovi strumenti informatici;
4. **Economico – finanziaria:** quest'ultima ricorda che la gestione dell'ente deve tenere conto delle risorse economiche e finanziarie disponibili. Tale dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione della sua capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, perseguendo politiche di ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

La seconda fase dell'implementazione della BSC è la realizzazione della Mappa Strategica con le relative relazioni causa/effetto. Nella redazione della Mappa Strategica la Camera di Commercio di Oristano individua le aree strategiche sulle quali articolare le azioni da intraprendere nel breve e nel medio-lungo periodo.

Le aree strategiche individuate dall'Ente vengono declinate in obiettivi strategici (misurabili) al fine di individuare i punti su cui focalizzarsi per migliorare le capacità interne.

Nel processo di traduzione della strategia in termini operativi la Camera di Commercio di Oristano procede al disegno della "Mappa Strategica" di Ente all'interno della quale vengono rappresentati gli obiettivi strategici nelle diverse prospettive di analisi e il sistema di relazioni causa-effetto tra gli obiettivi che concorrono al processo di creazione del valore.

Al fine di individuare un sistema in grado di garantire la misurazione, valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con successiva evidenziazione di eventuali scostamenti, la Camera di Commercio di Oristano provvede alla costruzione del cruscotto degli indicatori necessario per la misurazione della strategia. Infatti, una volta definiti gli obiettivi strategici si procede all'individuazione delle misure in grado di monitorare il loro grado raggiungimento.

In tal senso, la realizzazione di un cruscotto di BSC implica la definizione di un sistema di indicatori integrato e bilanciato, appositamente individuato in funzione della mappa strategica definita. Al fine di garantire un monitoraggio continuo della performance dell'Amministrazione, anche ai fini dell'individuazione degli interventi correttivi in corso di esercizio, gli indicatori individuati devono essere in grado di rappresentare tutte le azioni messe in atto dalle diverse aree camerali per il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

Nella costruzione del cruscotto, contestualmente alla definizione degli indicatori si procede alla definizione dei target, in base ai quali la Camera di Commercio è in grado, a consuntivo e per periodi di tempo infrannuali, di rilevare lo scostamento tra i valori attesi e quelli effettivamente realizzati ed effettuare le opportune valutazioni.

Nella costruzione della BSC, la Camera di Commercio procede all'allineamento della strategia alla gestione operativa al fine di garantire continuità tra le stesse mediante il **cascading degli obiettivi**. Partendo dagli obiettivi strategici a livello di Ente (descritti nella Mappa Strategica), la Camera di Commercio di Oristano raggiunge l'allineamento attraverso la definizione di obiettivi strategici di Servizio/Area organizzativa (Contabilità, Affari Generali e Risorse Umane; Promozione Economica e Regolazione del Mercato; Anagrafico e Certificativo; Staff-Segreteria e Programmazione e controllo di gestione). Tali obiettivi, misurabili attraverso l'individuazione di indicatori, vengono poi tradotti in obiettivi operativi assegnati ai responsabili dei singoli Servizi (Posizioni organizzative), i quali a loro volta provvederanno ad assegnare agli uffici, posti sotto la propria responsabilità, obiettivi operativi altrettanto coerenti e conseguenti.



Attraverso il cascading il Segretario Generale e il personale dei diversi Servizi sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine necessari al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Nello specifico, la Balanced Scorecard, consente a regime di rispondere pienamente ai principi richiamati dalla CIVIT con la Delibera n.104/2010, in quanto:

- attraverso la Mappa strategica e il Cruscotto di Ente è possibile rappresentare la performance attesa e successivamente misurare e valutare l'effettiva realizzazione attraverso l'impiego di indicatori e target;
- attraverso l'attività di misurazione in itinere sullo stato di avanzamento degli obiettivi strategici (di Ente e a cascata dei Servizi), rappresentato dalla percentuale di realizzazione degli obiettivi, è possibile effettuare analisi sugli scostamenti e valutare l'opportunità di adottare interventi correttivi alla strategia;
- la produzione di report differenziati per soggetto destinatario dell'informazione, con specifico livello di approfondimento assicura una chiara comprensione dello stato di realizzazione della performance;
- la BSC collega i propri obiettivi e indicatori all'attività di programmazione economica degli interventi, allineando in questo modo l'aspetto quali-quantitativo della gestione con quello economico-finanziario;
- attraverso il cascading della strategia dall'Ente ai Servizi viene definita in modo esplicito la responsabilità in merito al conseguimento di specifici obiettivi strategici.

2.3 La misurazione e valutazione della performance individuale

Scopo primario che si intende perseguire attraverso l'implementazione di sistemi di Misurazione della performance individuale (D.Lgs. 150/2009 e delibera CIVIT n.104/2010) è quello di evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'organizzazione, premiando, con sistemi incentivanti, la performance realizzata e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell'Ente, chiarendo a ciascuno le aspettative in termini di risultati e comportamenti finalizzati anche allo sviluppo di capacità professionali e manageriali.

La misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei responsabili di posizione organizzativa deve tenere conto dei seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Segretario Generale e dai responsabili di posizione organizzativa e collegati ai programmi dell'Ente con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;



- individuazione di obiettivi specifici individuali o di gruppo utili in considerazione alle peculiarità dell'Ente;
- valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate in modo tale da assicurare che i comportamenti del valutato si allineino nel tempo al contesto mutevole organizzativo e gestionale dell'Ente.

In relazione a quanto definito dall'art.9 del D.Lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance individuale è collegata a:

Segretario Generale		Responsabili di posizione organizzativa		Personale	
Descrizione ambiti di valutazione	Peso	Descrizione ambiti di valutazione	Peso	Descrizione ambiti di valutazione	Peso
A) Indicatori di performance connessi alla compartecipazione al conseguimento degli obiettivi strategici di Ente	30%	A) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	30%	A) indicatori di performance connessi al conseguimento degli obiettivi di Servizio	40%
B) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e obiettivi individuali	40%	B) indicatori di performance relativi agli obiettivi individuali	40%	B) Qualità dell'apporto individuale assicurato alla performance attraverso comportamenti professionali e organizzativi	60%
C) valutazione correlata alle competenze manageriali e alla capacità di diversificazione delle valutazioni del personale	30%	C) valutazione correlata alle competenze manageriali e alla capacità di diversificazione delle valutazioni del personale	30%		

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

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

La Camera di commercio di Oristano adotta specifiche metodologie per lo sviluppo della valutazione della performance individuale a diversi livelli organizzativi: Segretario generale (unico dirigente dell'Ente), Responsabili di posizione organizzativa e dipendenti. Le singole metodologie di valutazione sono riportate in allegato al presente documento.

2. Il processo

Il Ciclo di Gestione della performance si sviluppa attraverso una sequenza logica di fasi, *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*, essenziali ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. La corretta implementazione del Sistema comporta lo svolgimento di numerose attività secondo una cadenza temporale determinata e con strumenti e modalità adeguate, da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

Alla definizione *ex ante* di obiettivi, indicatori e target, seguirà la misurazione *in itinere*, con cadenza infrannuale definita dalla Camera, 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.

3.1 Il processo di valutazione della performance organizzativa: fasi, tempi, soggetti e responsabilità



Fasi

La Camera di Commercio di Oristano individua tre principali fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito del Ciclo di gestione della performance.

1 – PIANIFICAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO

Attività di indirizzo e di declinazione della strategia di medio e lungo periodo della Camera che richiedono l'analisi dell'ambiente di riferimento e delle proprie condizioni organizzative. Gli indicatori su cui si basa l'attività di valutazione strategica si articolano su un orizzonte temporale pluriennale.

2 – PROGRAMMAZIONE

Attività che la Camera pone in essere per definire il rapporto tra risorse e risultati in corrispondenza di ciascuno dei propri obiettivi. All'interno dei processi di Programmazione si collocano:

- La Misurazione e valutazione della Performance organizzativa;
- La Misurazione e valutazione della Performance individuale

Per poter misurare e valutare la performance organizzativa e quella individuale l'Ente traduce i propri obiettivi in set di indicatori monitorabili che, articolandosi in relazione alle specifiche linee di azione della gestione camerale, permettono di misurare:

- a. l'efficienza e l'efficacia dei processi interni ed esterni;
- b. il corretto utilizzo delle risorse umane e materiali;
- c. i risultati ottenuti (in termini di *output*) in relazione ai progetti in corso, che dovranno essere opportunamente correlati a puntuali obiettivi di *outcome* e di *output*.

3 – LA RENDICONTAZIONE E LA TRASPARENZA

I risultati dell'attività di monitoraggio saranno condivisi e resi pubblici nella c.d. "fase tre" di Rendicontazione e Trasparenza. Essa comprende le attività che la Camera pone in essere per rappresentare il livello di performance raggiunto durante il periodo di riferimento e portare i propri interlocutori, interni ed esterni, a conoscenza dei risultati ottenuti, utilizzando tutti gli strumenti disponibili, primo fra tutti il proprio sito internet.

Tempi

Con riferimento ai tempi della misurazione e valutazione della performance, il Segretario Generale e i Responsabili di posizione organizzativa della Camera di Commercio di Oristano monitorano le attività e gli obiettivi assegnati a loro e al personale di cui hanno responsabilità organizzativa, redigendo, con cadenza semestrale, lo stato di avanzamento degli stessi.

Ai fini di tale monitoraggio verranno utilizzate le "schede di rilevazione" ai fini della misurazione dello stato di avanzamento degli obiettivi *in itinere* e sui risultati raggiunti *ex post*.

Soggetti

Con riferimento alla fase *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 output, efficienza, efficacia, ecc.). *In itinere* si prevede che la Giunta riceva e analizzi con cadenza periodica (semestrale) le schede di rilevazione, compilate dal Segretario Generale e dai Responsabili di posizione organizzativa e contenenti i dati e le informazioni relativi alle unità organizzative che compongono l'Ente, che rappresentano l'andamento delle attività e il grado di raggiungimento, a quella data, degli obiettivi strategici e operativi.

Laddove si renda necessario, in base agli esiti del monitoraggio *in itinere* della performance organizzativa, il Segretario Generale e gli Uffici di supporto concordano con i responsabili di unità organizzativa le eventuali azioni correttive. In tale processo interviene inoltre l'Organismo Indipendente di valutazione che valuta l'idoneità delle schede di rilevazione come strumento per lo svolgimento delle attività di controllo di gestione e la validità, degli indicatori prescelti come strumento di monitoraggio di performance raggiunto.



3.2 Il processo di valutazione della performance individuale: fasi, tempi, soggetti e responsabilità

Fasi e Tempi

Con riferimento al processo di misurazione e valutazione della performance individuale è necessario distinguere la fase di identificazione e condivisione degli obiettivi individuali dalla fase di valutazione *in itinere* e valutazione *ex post*.

I momenti necessari del processo di valutazione sono dati dalla condivisione iniziale degli obiettivi attraverso la quale valutato e valutatore concordano le regole e l'oggetto della valutazione, una verifica intermedia formale necessaria per rinforzare l'attività valutativa, e la valutazione finale nella quale il valutatore motiva la valutazione del valutato, ne ascolta le osservazioni e insieme si giunge alla valutazione condivisa.

Con riferimento ai tempi, la fissazione degli obiettivi di *performance* dovrà essere coerente con i tempi di redazione del Piano della performance, in quanto al Segretario Generale e ai Responsabili di posizione organizzativa potranno essere assegnati uno o più obiettivi strategici e operativi. La valutazione *in itinere* ha cadenza semestrale mentre la valutazione *ex post* verrà effettuata a fine anno e, se possibile, prima della definizione degli obiettivi per l'esercizio successivo.

3. I soggetti e le responsabilità

Il D.lgs. 150/2009, all'articolo 12, individua, in termini generali, i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Nel caso della Camera di Commercio di Oristano tali soggetti sono:

- a) un organismo centrale denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni - CIVIT" ora "Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche - ANAC";
- b) l'Organismo indipendente di valutazione (OIV);
- c) l'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- d) il Segretario Generale, unico dirigente dell'amministrazione.

Sarà l'organo d'indirizzo politico-amministrativo (articolo 14) ad occuparsi della "valutazione annuale del dirigente di vertice (Segretario Generale) ed dell'attribuzione ad esso dei premi".

Tale norma di carattere generale, ai sensi di quanto indicato nelle "Linee Guida" di Unioncamere e nel Protocollo che la stessa Unioncamere ha sottoscritto con il Ministero della Funzione Pubblica per l'applicazione del D.Lgs. 150/2009 alle Camere di Commercio, deve assumere adeguati profili per essere funzionale ai vari livelli di responsabilità presenti all'interno delle Camere di Commercio.

In particolare, ai sensi del DPR 254/2005 articolo 35, la valutazione strategica è affidata alla Giunta, che si avvale di un apposito organo per avere "elementi di giudizio per la valutazione del Segretario Generale".

La valutazione del personale non dirigente (posizioni organizzative) è responsabilità del Segretario Generale, nell'ambito delle disposizioni del contratto decentrato.

In sintesi:



SOGETTO VALUTATO	SOGETTO VALUTATORE
Segretario Generale	La Giunta con l'ausilio dell'Organismo Indipendente di valutazione
Posizioni organizzative	Segretario Generale
Personale	Segretario Generale con l'ausilio delle Posizioni organizzative

4. Le procedure di conciliazione

La presente sezione definisce le modalità, i termini nonché le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie che dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione individuale all'interno della Camera di Commercio di Oristano.

Le discipline delle procedure di conciliazione di seguito esposta è finalizzata anche alla prevenzione di eventuale contenzioso in sede giudiziale. La presente sezione riprende quanto previsto dalla delibera CIVIT n. 104/2010 e confermato nella delibera CIVIT n. 124/2010.

Chi ne è responsabile

Le procedure di conciliazione relative al presente sistema di misurazione e valutazione della Performance vengono soddisfatte o mediante l'istituzione di un apposito Collegio di Conciliazione da nominare secondo la normativa vigente all'insorgere della controversia o con l'applicazione dell'istituto di cui al vigente art. 410 del Codice di procedura civile.

Quando si può ricorrere alla procedura di conciliazione

Si può ricorrere alla conciliazione per la soluzione di controversie tra soggetti responsabili della valutazione ed i valutati. Le parti in conflitto possono ricorrere alla conciliazione prima di iniziare una causa. E' però possibile che, anche a processo già iniziato, le parti decidano di tentare la strada conciliativa, ponendo così fine (in caso di esito positivo) alla controversia dinanzi al giudice ordinario.

Attivazione della procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione può essere attivata sia dal soggetto valutato che dal soggetto (organo) responsabile della valutazione e si provvederà ad applicare le procedure regolamentate dai vigenti articoli 410 e seguenti del Codice di procedura civile.



5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti

Al fine di mettere a sistema gli strumenti già esistenti ed in uso nella Camera di Commercio di Oristano con i nuovi strumenti di controllo strategico e di gestione, necessari per rappresentare i nuovi e maggiori ambiti di misurazione, sono state individuate una serie di attività funzionali all'alimentazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, in una prospettiva integrata.

Nel processo di adeguamento del proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della performance alle disposizioni previste dal D. Lgs. n. 150/09, la Camera di Commercio di Oristano ha proceduto in primo luogo con la sistematizzazione di tutte le attività e di tutti gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati in ottemperanza a quanto richiesto dal D.P.R. 254/05.

Il D.P.R. 254/05, "Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio" ha rappresentato un punto importante di cambiamento nella realtà camerale in quanto ha introdotto, seppur in maniera meno organica, un primo impianto metodologico volto all'adozione negli Enti Camerali di logiche e strumenti di tipo aziendalistico; in particolare ha sancito l'introduzione di importanti principi volti a consentire una più efficiente ed efficace gestione dell'Ente Camerale in ottica manageriale, tra cui:

- l'adozione di un processo articolato di programmazione, controllo e valutazione (artt. 4, 5, 35, 36);
- la programmazione delle risorse in ottica economica attraverso il preventivo annuale ed il budget direzionale (artt. 6, 7, 8, 9, 10);
- sistemi e procedure relativi alle rendicontazione economica (artt. 24, 28);
- modelli di contabilità analitica (artt. 9, 28);
- metodologie di valutazione e controllo strategico (art. 35);
- sistemi di valutazione della dirigenza (art. 35).

Con riferimento al controllo strategico, il DPR prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategico, che *"analizzi il funzionamento dell'ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche ed annuali al Presidente"* utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione.

La struttura incaricata del controllo di gestione riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e *"supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti"* (articolo 36).



L'integrazione tra il Sistema di Pianificazione e controllo già in uso da parte della Camera di Commercio di Oristano con i nuovi strumenti introdotti di recente, quali la metodologia di pianificazione e controllo Balanced Scorecard, assicurano un Sistema di misurazione e valutazione coordinato ed efficace.

In particolare l'allineamento tra quanto già a regime presso la Camera con le attività previste dal Sistema di misurazione e valutazione avviene nel seguente modo:

1. l'attività di Pianificazione strategica che si concretizza nella realizzazione del Programma Pluriennale viene ora a confluire attraverso un rolling triennale all'interno del Piano triennale della Performance, attraverso la costruzione della Mappa Strategica e del Cruscotto Indicatori;
2. l'attività di programmazione annuale - che si concretizza nella realizzazione della Relazione Previsionale e Programmatica, nella predisposizione di Preventivo Economico e Budget e nella Mappa Strategica e Cruscotto Indicatori annuali - confluisce interamente all'interno del Piano della Performance;
3. l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio *in itinere* della performance (sia individuale che organizzativa), che si realizza attraverso la produzione di report multilivello (schede di rilevazione) differenziati per soggetti destinatari, confluisce all'interno del Piano della Performance.

In tale contesto, i sistemi informativi in uso all'interno dell'Ente, come l'attivazione di procedure di estrazione dei dati (automatizzati e manuali) derivanti dagli archivi contabili (dati di budget, contabilità generale), dagli archivi operativi (dati relativi ai diversi procedimenti gestiti) e dagli archivi del personale, ha consentito il consolidamento e il rafforzamento del processo di integrazione tra i diversi sistemi di programmazione e controllo.

SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL SEGRETARIO GENERALE

Nome e cognome - ANNO

Per i criteri	deliberazione Giunta camerale n. del
Per il Piano della Performance	deliberazione Giunta camerale n. del
Per l'assegnazione degli obiettivi anno ...	deliberazione Giunta camerale n. del

1) Valutazione correlata agli obiettivi strategici di Ente - PESO 30%

Valutazione del risultato	Descrizione	Correlazione con % di realizzo dell'obiettivo
4	Pienamente rispondente alle aspettative dell'Ente	dall'86 al 100%
3	In linea con le aspettative dell'Ente	dal 66 all'85,99%
2	Parzialmente soddisfacente	dal 51 al 65,99%
1	Insoddisfacente	al 50,99%

Area strategica n.	Descrizione dell'obiettivo strategico *	Risultato conseguito (%) ricavabile dalle schede di rendicontazione dei singoli	Peso	Valutazione
--------------------	---	---	------	-------------



		obiettivi		
				Da 1 a 4
				Da 1 a 4
				Da 1 a 4
				Da 1 a 4
				Da 1 a 4
Peso Totale				

* Da 3 a 5 obiettivi strategici individuati dalla Giunta

a (risultato di obiettivo) =

$$= \frac{(\text{valutazione obiettivo 1} \times \text{peso}) + (\text{valutazione obiettivo 2} \times \text{peso}) + \dots}{\text{peso totale} \times \text{valutazione massima (4)}} \times 100 = \% \text{ su peso } 30\%$$

2) Valutazione correlata agli obiettivi organizzativi e individuali assegnati - PESO 40%

Valutazione del risultato	Descrizione	Correlazione con % di realizzo dell'obiettivo
4	Pienamente rispondente alle aspettative dell'Ente	dall'86 al 100%
3	In linea con le aspettative dell'Ente	dal 66 all'85,99%
2	Parzialmente soddisfacente	dal 51 al 65,99%
1	Insoddisfacente	al 50,99%

N.	Unità organizzativa	Obiettivo		Peso	valutazione
		Descrizione dell'obiettivo strategico	Risultato conseguito (%) ricavabile dalle schede di rendicontazione dei singoli obiettivi		
OBIETTIVI ORGANIZZATIVI					
					da 1 a 4
					da 1 a 4
			Totale peso organizzativi		
OBIETTIVI INDIVIDUALI					
					da 1 a 4
					da 1 a 4
			Totale peso individuali		da 1 a 4
Peso Totale					



b (risultato di obiettivo) =

$$= \frac{(\text{valutazione obiettivo 1} \times \text{peso}) + (\text{valutazione obiettivo 2} \times \text{peso}) + \dots \times 100}{\text{peso totale} \times \text{valutazione massima (4)}} = \% \text{ su peso } 40\%$$

3) Valutazione correlata alle competenze professionali e manageriali (5 scelte dal set) e alla capacità di diversificazione delle valutazioni del personale - PESO 30%

Valutazione	Descrizione
4	Ottimo
3	Buono
2	Normale
1	Migliorabile

N.	Capacità	Descrizione	Valutazione
1	(scelte dal set di 15 capacità)		Da 1 a 4
2			
3			
4			
5			
6	Capacità di valutazione dei collaboratori (1)	È la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione di giudizi	

C(competenze manageriali) =

$$= \frac{\text{competenza 1} + \text{competenza 2} + \dots}{\text{n. competenze} \times 4} = \% \text{ su peso } 30\%$$

N.	AMBITO DI VALUTAZIONE	INDICATORE DI RISULTATO	RISULTATO ATTESO	RISULTATO OTTENUTO
----	-----------------------	-------------------------	------------------	--------------------



1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori		

Determinazione retribuzione di risultato anno

Fascia	Peso attribuito	Punteggio ottenuto	Retribuzione risultato teorica	Retribuzione risultato spettante
a	30%	%		
B	40%	%		
c	30%	%		
	100%			
Economia				

Set di comportamenti manageriali oggetto di valutazione (la valutazione annuale si basa su soli 5 indicatori scelti dall'Organismo Indipendente di valutazione)

N.	Comportamento	Definizione
1	Orientamento al risultato	È la capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese di clienti interni/esterni impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento
2	Attenzione alla qualità e alla accuratezza	È la capacità di minimizzare gli errori e di ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese dei clienti interni/esterni
3	Iniziativa ed imprenditività	È la capacità di agire in modo autonomo e imprenditivo assumendosi pienamente le responsabilità di ruolo
4	Orientamento al servizio	È la capacità di recepire le esigenze, anche non espresse, dei clienti interni/esterni e di fornire le soluzioni che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità del cliente
5	Cooperazione e teamwork	È la capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise
6	Capacità tecnico professionali	È la capacità di gestire e di risolvere in modo scientifico e tecnico le problematiche connesse a particolari problematiche lavorative; e inoltre la capacità acquisita da attività di studio, praticantato e continuo aggiornamento professionale
7	Organizzazione delle risorse	È la capacità di gestire le attività definendo obiettivi e priorità, programmando e schematizzando le fasi del lavoro e i relativi interventi, coordinando operativamente le risorse
8	Flessibilità	È la capacità di modificare il proprio comportamento sulla base di esigenze lavorative specifiche
9	Capacità di relazione	È la capacità di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni/esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi
10	Capacità di apprendimento	È la capacità di acquisire e utilizzare conoscenze tecniche e metodiche per perseguire e migliorare i risultati della propria attività; e inoltre la capacità di curare il proprio aggiornamento professionale
11	Rappresentare i valori aziendali	È la capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno della organizzazione
12	Risolvere i problemi	È la capacità di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone



	gestionali e organizzativi	rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni convertite e attuabili
13	Controllare e gestire gli aspetti economici e amministrativi	È la capacità di ottenere risultati con un impegno ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati
14	Gestire e sviluppare i collaboratori	È la capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori; e inoltre la capacità di attivare risorse e mobilitare energie
15	Innovazione	È la capacità di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti interni/esterni e di approccio metodologico

SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL SOGGETTO INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Nome e cognome - ANNO

POSIZIONE ORGANIZZATIVA –

Comprende gli uffici:

Per i criteri	deliberazione Giunta camerale n. del
Per il Piano della Performance	deliberazione Giunta camerale n. del
Per l'assegnazione degli obiettivi anno ...	Determinazione Segretario Generale n. del

1) Valutazione correlata agli obiettivi organizzativi assegnati - PESO 30%

Valutazione del risultato	Descrizione	Correlazione con % di realizzo dell'obiettivo
4	Pienamente rispondente alle aspettative dell'Ente	dall'86 al 100%
3	In linea con le aspettative dell'Ente	dal 66 all'85,99%
2	Parzialmente soddisfacente	dal 51 al 65,99%
1	Insoddisfacente	al 50,99%

N.	Ufficio	Descrizione	Risultato conseguito (%)	Peso	valutazione
----	---------	-------------	--------------------------	------	-------------



		dell'obiettivo strategico	ricavabile dalle schede di rendicontazione dei singoli obiettivi		
1					Da 1 a 4
2					
3					
Peso Totale					

a (risultato di obiettivo) =

$$= \frac{(\text{valutazione obiettivo 1} \times \text{peso}) + (\text{valutazione obiettivo 2} \times \text{peso}) + \dots}{\text{peso totale} \times \text{valutazione massima (4)}} \times 100 = \% \text{ su peso } 30\%$$

2) Valutazione correlata agli obiettivi individuali - PESO 40%

Valutazione del risultato	Descrizione	Correlazione con % di realizzo dell'obiettivo
4	Pienamente rispondente alle aspettative dell'Ente	dall'86 al 100%
3	In linea con le aspettative dell'Ente	dal 66 all'85,99%
2	Parzialmente soddisfacente	dal 51 al 65,99%
1	Insoddisfacente	al 50,99%

N.	Descrizione dell'obiettivo	Risultato conseguito (%) ricavabile dalle schede di rendicontazione dei singoli obiettivi	Peso	valutazione
				Da 1 a 4
Peso totale				

b (risultato di obiettivo) =

$$= \frac{(\text{valutazione obiettivo 1} \times \text{peso}) + (\text{valutazione obiettivo 2} \times \text{peso}) + \dots}{\text{peso totale} \times \text{valutazione massima (4)}} \times 100 = \% \text{ su peso } 40\%$$

3) Valutazione correlata alle competenze professionali e manageriali e capacità di diversificazione delle valutazioni del personale - PESO 30%

Valutazione	Descrizione
27-30	Ottimo



20-26	Buono
15-19	Normale
0-14	Migliorabile

N.	Capacità	Descrizione	Valutazione
1	Per la descrizione delle "capacità" si veda scheda di valutazione delle p.o.		Da 0 a 30
2			
3			
4			
5	Capacità di valutazione dei collaboratori (1)	È la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione di giudizi	Da 0 a 30

(1)

N.	Ambito di Valutazione	Indicatore di risultato	Risultato atteso	Risultato ottenuto
1	Capacità di valutazione dei collaboratori	n. giudizi differenziati/ n. collaboratori		

C (competenze manageriali) = $\frac{\text{Valutazione competenza 1} + \text{Valut. comp. 2} + \dots}{\text{n. competenze} \times 30} = \% \text{ su peso } 30\%$

Determinazione retribuzione di risultato anno

Fascia	Peso attribuito	Punteggio ottenuto	Retribuzione risultato teorica	Retribuzione risultato spettante
a	30%	%		
B	40%	%		
c	30%	%		
	100%			
Economia				



SCHEDA PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL SOGGETTO INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. CAPACITA' DI PROGRAMMARE, ORGANIZZARE, GESTIRE E ATTIVARE LE ATTIVITA' E GLI OBIETTIVI PREFISSATI

			Punteggio
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE Ha mostrato capacita di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costibenefici.	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	
	15 - 19	Ha contribuito in modo sufficiente alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilita economica adeguata al ruolo svolto. A volte propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	
	20 - 26	Ha mostrato buone capacita ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilita economica adeguata al ruolo svolto. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	
	27 - 30	Ha mostrato notevole capacita ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilita economica. Propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi/benefici.	



2. CAPACITA' DI GESTIRE E MOTIVARE I COLLABORATORI FAVORENDO LA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI E LA CRESCITA DELLA PRODUTTIVITA'

			Punteggio
CAPACITA' DI GESTIONE DEL PERSONALE E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	
	15 - 19	Ha una sufficiente abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	
	20 - 26	Ha una discreta abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega.	
	27 - 30	Ha una spiccata abilità nel motivare gli altri attraverso un equilibrato uso della delega per la crescita della produttività ai fini anche di migliorare la qualità delle prestazioni ed è un ottimo risolutore di situazioni impreviste.	

3. DISPONIBILITA' CONNESSA ALLE ESIGENZE OPERATIVE DELLA UNITA' ORGANIZZATIVA ASSEGNATA

			Punteggio
E' FLESSIBILE NELLO SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	
	15 - 19	Dimostra flessibilità ed elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	
	20 - 26	Dimostra buona elasticità e flessibilità nello svolgimento delle proprie attività.	
	27 - 30	Dimostra elevata flessibilità e continua elasticità nello svolgimento delle proprie attività.	

4. CAPACITA' DI CREARE RAPPORTI CON L'UTENZA TESI AL SODDISFACIMENTO DELLE ESIGENZE E ALLA VALORIZZAZIONE DEL RUOLO CAMERALE

			Punteggio
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, e in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	0 - 14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.	
	15 - 19	Mostra una sufficiente sensibilità alle esigenze degli utenti, riorientando il proprio comportamento organizzativo.	
	20 - 26	Risponde prontamente alle esigenze degli utenti dimostrando una discreta capacità nel rilevarne i bisogni, riorientando il proprio comportamento organizzativo.	
	27 - 30	Dimostra di avere una spiccata sensibilità alle esigenze degli utenti tanto da interpretarne correttamente i bisogni e il livello di servizio richiesto, riorientando il proprio comportamento organizzativo.	



**SCHEDA RIEPILOGATIVA DELLA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE
PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA' DEL PERSONALE**

Nome e cognome - ANNO

Categoria –

Per i criteri	deliberazione Giunta camerale n. del
Per il Piano della Performance	deliberazione Giunta camerale n. del
Per l'assegnazione degli obiettivi anno ...	Determinazione Segretario Generale n. del

1) Valutazione correlata agli obiettivi assegnati al Servizio - PESO 40%

Valutazione	Descrizione	Correlazione con % di realizzo dell'obiettivo
4	Obiettivo raggiunto	dall'86 al 100%
3	Obiettivo quasi raggiunto	dal 66 all'85,99%
2	Obiettivo parzialmente raggiunto	dal 51 al 65,99%
1	Obiettivo avviato	al 50,99%

N.	Ufficio	Descrizione dell'obiettivo strategico	Risultato conseguito (%) ricavabile dalle schede di rendicontazione dei singoli obiettivi	Peso	valutazione
1					Da 1 a 4
2					
3					



	Peso Totale		
--	--------------------	--	--

2) Valutazione correlata all'apporto individuale - PESO 60%

Valutazione	% di corresponsione
40	Oltre al 100% e previsto un premio aggiuntivo denominato "eccellenza"
36 - 39,99	Al 100%
32 - 35	All' 85%
28 - 31	Al 65%
24 - 27	Al 50%
0 - 23	0%

N.	Parametri	Descrizione	Valutazione
1	Per la descrizione dei "parametri", si veda scheda di valutazione apporto individuale		Da 0 a 40
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Determinazione produttività anno

RIEPILOGO	
1) Obiettivo di Servizio	
2) Apporto individuale	
Totale produttività anno.....	



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE
per la Categoria "...” (A-B)
ANNO**
(con le relative posizioni economiche)

NOMINATIVO	
AREA	
SERVIZIO	
UFFICIO	
CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA	

	PARAMETRI	PUNTI
a	Impegno sul lavoro	/40
b	Rispetto dei tempi	/40
c	Qualità della prestazione resa	/40
d	Partecipazione alle esigenze di flessibilità	/40
e	Capacità relazionale con gli utenti e con i colleghi	/40
	Totale punti (a+b+c+d + e)/5	/40

Aspetti positivi:

Aspetti negativi:

Data _____

Firma del Responsabile del Servizio _____



Firma del Segretario Generale _____

Firma del dipendente _____

Eventuali annotazioni del dipendente:

Data e Firma del dipendente (in caso di osservazioni, con indicazione dei motivi di mancata condivisione della valutazione)	
--	--



SCHEMA DI VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE
per la Categoria "... " (C-D)
ANNO
(con le relative posizioni economiche)

NOMINATIVO	
AREA	
SERVIZIO	
UFFICIO	
CATEGORIA E POSIZIONE ECONOMICA	

	PARAMETRI	PUNTI
a	Impegno sul lavoro	/40
b	Rispetto dei tempi	/40
c	Qualità della prestazione resa	/40
d	Partecipazione alle esigenze di flessibilità	/40
e	Capacità relazionale con gli utenti e con i colleghi	/40
f	Grado di autonomia sul lavoro	/40
g	Capacità organizzativa	/40
	Totale punti (a+b+c+d+e+f+g)/7	/40

Aspetti positivi:

Aspetti negativi:

Data _____

Firma del Responsabile del Servizio _____

Firma del Segretario Generale _____

Firma del dipendente _____

Eventuali annotazioni del dipendente:

Data e Firma del dipendente (in caso di osservazioni, con indicazione dei motivi di mancata condivisione della valutazione)	
--	--