



Camera di Commercio
Livorno

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Rev. 05 - 12-03-2015 - Pagina 1 di 48

CCIAA DI LIVORNO

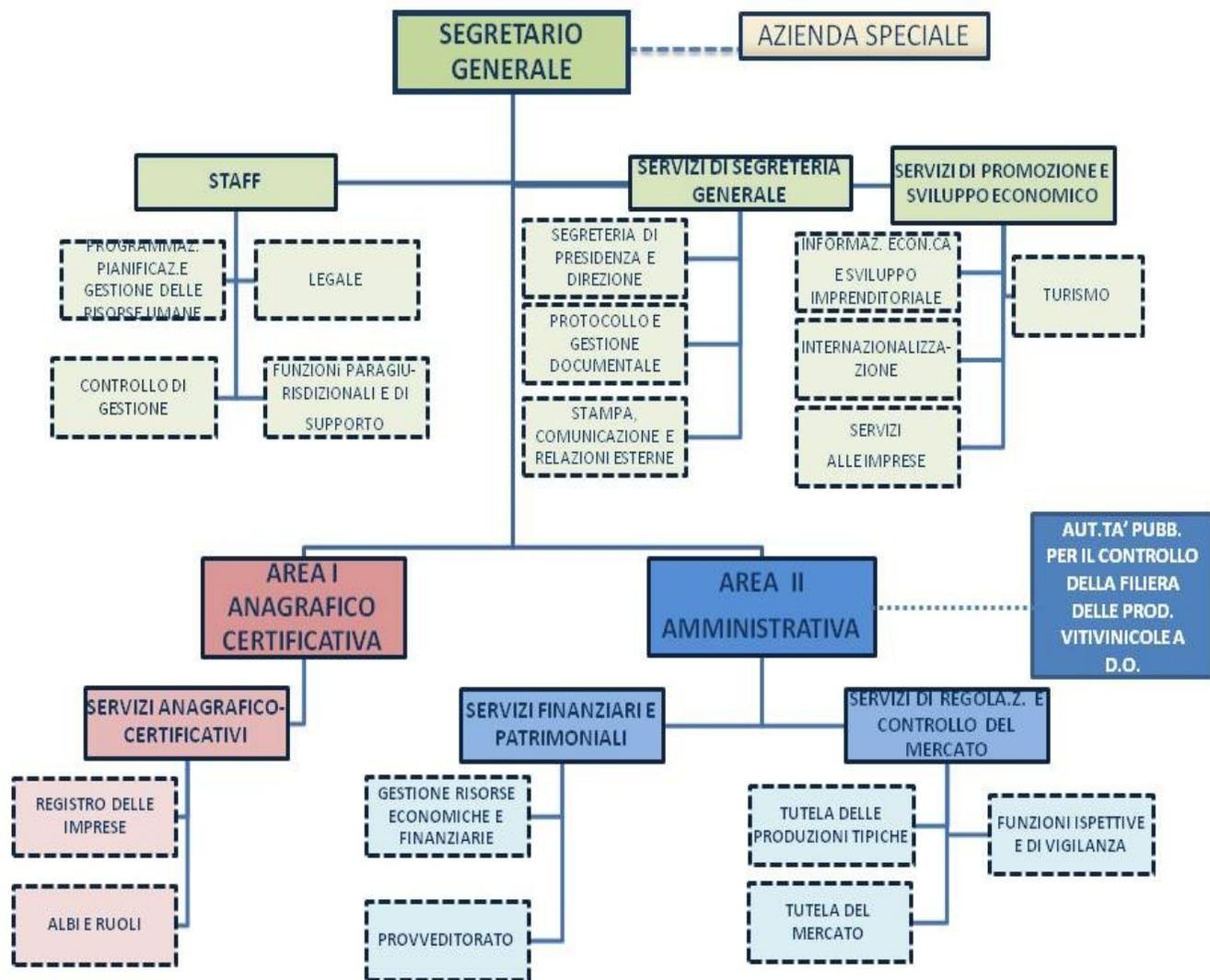
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE_ALLEGATI

05	12-03-2015		12-03-2015
Revisione	Data	Causale	Approvazione

CCIAA DI LIVORNO

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

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA



CCIAA DI LIVORNO

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

ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ

Processi Primari

Macro Processo - Processo	
Anagrafico- Certificativo	
Tenuta Registro Imprese e Rea - Albo Artigiani	
Registro Imprese e Rea	
Albo Artigiani	
Suap	
Accertamento sanzioni amministrative	
Informativa all'utenza	
Attività certificativa e di rilascio documenti e dispositivi di firma digitale	
Certificati e visure, elenchi e copie atti	
Dispositivi di firma digitale	
Rilascio certificati a valere per l'estero	

Tenuta Albi e Ruoli	
Tenuta Albi e Ruoli	
Informativa all'utenza	
Regolamentativo (Amministrativo)	
Brevetti e Marchi	
Gestione domande	
Consulenza tecnologica e brevettuale	
Informativa all'utenza	
Registro informatico protesti	
Gestione elenco protesti	
Gestione Ambiente	
Gestione Ambiente	
Informativa all'utenza	

Certificazione prodotti agroalimentari	
Albi e Denunce	
Certificazioni di riconoscimento vini e olii	
Informativa all'utenza	
Rapporti tra Imprese e Consumatori dove si creano controversie	
Regolazione dei rapporti giuridici tra impresa e consumatori	
Tutela preventiva del mercato e del consumatore	
Informativa all'utenza	
Attività vigilanza-ispezione e controllo	
Sicurezza Prodotti e Attività Sanzionatoria	
Sicurezza e Vigilanza	
Informativa all'utenza	
Metrologia Legale	
Verifica strumenti metrici	
Informativa all'utenza	
Attività sanzionatoria	

Attività sanzionatoria	
Giustizia alternativa	
Conciliazione e Mediazione	
Conciliazione e Mediazione	
Arbitrato e Camera Arbitrale	
Arbitrato e Camera Arbitrale	
Informativa all'utenza	
Informativa all'utenza	
Monitoraggio dell'Economia e del Mercato	
Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica	
Promozione ed erogazione di informazione Statistico-Economica	
Biblioteca	
Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe	
Monitoraggio delle dinamiche dei prezzi e delle tariffe	

Formazione professionale e manageriale rivolta all'esterno

Attività Formativa manageriale ed informativa all'utenza

Alta Formazione
Progetti formativi scuola - lavoro

Promozione del territorio e delle imprese

Promozione del territorio e delle imprese (iniziative organizzate dalla CCIAA)

(Organizzazione di eventi) Fiere, Missioni, Incoming, Mostre
Programmazione e gestione di progetti cofinanziati

Promozione indiretta del territorio e delle imprese

Erogazione contributi (anche per la partecipazione ad eventi organizzati da altri soggetti)
Interventi per la promozione delle infrastrutture

Sostegno al credito e CONFIDI

Erogazione contributi per il sostegno al credito
--

Informativa all'utenza

Informativa all'utenza

Processi di Supporto

Comunicazione	
Istituzionale	
Rapporti con i media e comunicazione esterna	
Comunicazione-rapporto con l'utenza	
Interna	
Comunicazione Interna	
Servizi tecnico-informatici e ausiliari	
Servizi Ausiliari	
Servizi Ausiliari	
Servizi Informatici	
Servizi Informatici	
Affari Generali	
Supporto agli Organi e Segreteria	
Segreteria Generale	
Eventi speciali e premi	
Gestione documentale	
Protocollo	

Archivi	
Tutela Legale dell'Ente	
Tutela Legale dell'Ente	
Ciclo di Gestione della Performance	
Pianificazione, Programmazione e Controllo	
Pianificazione e Programmazione	
Misurazione, Valutazione e Rendicontazione	
Sistemi gestione qualità	
Sistemi gestione qualità	
Gestione Patrimonio	
Partecipazioni e rapporti con le Aziende speciali/in house	
Gestione delle Società Partecipate	
Gestione Aziende Speciali e in-house	
Forniture di beni e servizi e lavori	
Procedure per l'approvvigionamento	
Gestione della fornitura	
Gestione dei Beni Mobili ed Immobili	
Realizzazione Lavori	

Sicurezza	
Inventario	
Gestione Contabilità	
Gestione del tributo diritto annuale	
Gestione del tributo diritto annuale	
Tenuta Contabilità	
Ciclo attivo e passivo	
Gestione cassa	
Gestione fiscale-tributaria	
Altre attività connesse alla gestione della contabilità	

Gestione Risorse Umane	
Trattamento economico e pensionistico del personale	
Trattamento economico e pensionistico del personale	
Trattamento giuridico	
Trattamento giuridico	
Procedure di selezione e valorizzazione del personale	
Selezione del personale	
Politiche per il benessere organizzativo	
Gestione assetto organizzativo interno	
Definizione dell'assetto e ristrutturazione	
Gestione delle presenze e adempimenti normativi	

CCIAA DI LIVORNO

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

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

Di seguito si propone uno schema inerente allo sviluppo temporale di implementazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Organizzativa al fine di indicare la graduale copertura degli ambiti richiesti dall'art. 8 del D.Lgs. 150/09.

Lo schema che trova integrazione con il Piano di Miglioramento previsto in sede di Piano delle Performance è oggetto di revisione in linea con l'effettiva avvenuta copertura.

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

CCIAA DI LIVORNO

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

ALLEGATO 4: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA

Vision

Imprese, consumatori e territorio	2 -Obiettivo Strategico	5-Obiettivo Strategico
	1-Obiettivo Strategico	4 -Obiettivo Strategico
Processi Interni	3 -Obiettivo Strategico	7 -Obiettivo Strategico
	8 - Obiettivo Strategico	10 - Obiettivo Strategico
Innovazione e Crescita	9 - Obiettivo Strategico	14 - Obiettivo Strategico
	12 - Obiettivo Strategico	13 - Obiettivo Strategico
Economico-Finanziario	15 - Obiettivo Strategico	17 - Obiettivo Strategico
	16 - EObiettivo Strategico	18 - Obiettivo Strategico

CCIAA DI LIVORNO

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

ALLEGATO 5: SCHEMA DI CRUSCOTTO

Si propone di seguito lo schema di cruscotto adottato da parte della CCIAA di Livorno al fine di Misurare e Valutare la performance a livello di Ente e di Area.

Cruscotto di Ente

Prospettiva di Performance			20-nn		20-nn+1		20-nn+3	
1	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target	Peso	Target	Peso	Target
	Valenza Informativa	Indicatore						
2	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target	Peso	Target	Peso	Target
	Valenza Informativa	Indicatore						

Cruscotto di Area

Area:		Responsabile:					
Prospettiva di Performance			20-nn				
1	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target			
	Valenza Informativa	Indicatore					
2	OBIETTIVO STRATEGICO		Peso	Target			
	Valenza Informativa	Indicatore					

CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 6: SCHEMA DI PROJECT MANAGEMENT

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

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

Di seguito si propone uno Schema di GANTT, in uso dalla CCIAA di Livorno a supporto del Sistema di Project Management:

GANTT_ Progetto												
Fase 1	Mese_1				Mese_2				Mese_n			
Attività 1	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Attività 2	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Attività 3	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

CCIAA DI LIVORNO

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

**ALLEGATO 7: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI
DIRIGENTI**

CRITERI GENERALI RELATIVI ALL'INDIVIDUAZIONE DEI PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITÀ ATTINENTI LE POSIZIONI

Criteria per la valutazione delle posizioni dirigenziali:

1. Collocazione nella struttura
2. Complessità organizzativa
3. Responsabilità gestionali

COLLOCAZIONE NELLA STRUTTURA

INDICATORI	PUNTEGGIO MASSIMO
a) Attività di coordinamento generale e di direzione	200
b) Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell'Ente	120
c) Entità risorse umane e finanziarie gestite e/o coordinate	100
d) Aree e servizi coordinati	100
e) Responsabilità esterna	80

COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA

INDICATORI	PUNTEGGIO MASSIMO
a) Apporto ai processi decisionali degli Organi	60
b) Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni assunte	50
c) Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese)	50
d) Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire	40

RESPONSABILITÀ GESTIONALI

INDICATORI	PUNTEGGIO MASSIMO
a) Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli organi	80
b) Responsabilità di rappresentanza esterna dell'Ente	80
c) Responsabilità gestionale interna e articolazione intersettoriale	40

VICARIO DEL SEGRETARIO GENERALE	37,5
CONSERVATORE REGISTRO IMPRESE	37,5

PUNTEGGIO TOTALE	1.000
------------------	-------

CRITERI GENERALI RELATIVI ALLE MODALITÀ DI DETERMINAZIONE E DI ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Criteri per la valutazione della retribuzione di risultato dei dirigenti.

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

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

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

La Camera è tenuta a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dall'incarico e la destinazione a diverso incarico.

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

Apporto personale e qualità delle prestazioni ottenute

Parametri	punteggio massimo
Grado di partecipazione personale ai Progetti strategici decisi dalla Giunta Camerale: apporto di idee, qualità dell'impegno profuso	180
Capacità di attuare nuove iniziative comunque coerenti con la programmazione annuale e poliennale, al di là degli obiettivi assegnati: grado di innovazione introdotto, grado di responsabilità dimostrato.	100
Capacità di valutazione dei propri dipendenti: grado di differenziazione dei giudizi.	20

Raggiungimento degli obiettivi assegnati

Predeterminazione degli obiettivi da parte della Giunta per ciascun Dirigente (minimo 3 e massimo 5) in ordine di priorità. I criteri di misurabilità sono proposti dall'Organo di Valutazione Strategica.

Indicatori	punteggio massimo
Primo obiettivo prioritario	250 - 300
Secondo obiettivo prioritario	200 - 250
Terzo obiettivo prioritario	150 - 200
Quarto obiettivo prioritario	0 - 50
Quinto obiettivo prioritario	0 - 50

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

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun dirigente è 1.000.

Se la valutazione del dirigente varia tra 900 e 1000 la retribuzione di risultato pro-quota spetta per intero.

Se la valutazione del dirigente varia tra 800 e 899 la retribuzione di risultato pro-quota spetta nella misura del 90%.

Se la valutazione del dirigente varia tra 600 e 799 la retribuzione di risultato pro-quota spetta nella misura dell'80%.

Se la valutazione del dirigente varia tra 500 e 599 la retribuzione di risultato pro-quota spetta nella misura del 60%.

Per valutazioni inferiori a 500 non spetta nessuna retribuzione di risultato.

CCIAA DI LIVORNO

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

**ALLEGATO 8: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE PERSONALE NON
DIRIGENZIALE**

CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE ANNUALE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA, AI SENSI DELL'ART.9, COMMA 4 DEL C.C.N.L.31.3.1999.

I criteri generali ed i requisiti soggettivi per il conferimento degli incarichi di posizione organizzativa di cui agli artt. 8-9-10 CCNL 31.3.1999 e degli incarichi con valorizzazione delle elevate professionalità di cui all'art. 10 del CCNL 22/01/2004 (nell'ambito della disciplina dell'art.8 co.1 lett.b) e c) CCNL 1999) sono i seguenti:

- Elevato livello di professionalità; conoscenze specialistiche accresciute da percorsi formativi adeguati; esperienze acquisite necessarie per le attività/funzioni relative alla posizione di lavoro;
- Elevata capacità organizzativa e gestionale, in relazione alle risorse umane e alle funzioni assegnate di indirizzo, di direzione e di relazione con soggetti interni ed esterni, nonché di definizione di programmi di attività e gestione di progetti;
- Capacità, impegno e disponibilità costanti per la realizzazione degli obiettivi e o programmi strategici dell'Ente assegnati, secondo i principi di efficienza, efficacia ed economicità.

Qualora si tratti di affidamento di un incarico di Alta Professionalità si ricorda che ai sensi dell'art. 10 del CCNL 22.1.2004, risulta essere presupposto il possesso di un titolo accademico.

Criteri per la graduazione delle funzioni.

Il Segretario Generale definisce la graduazione delle relative indennità di posizione, nei limiti delle risorse appositamente destinate, tenuto conto delle caratteristiche dell'assetto organizzativo dell'Amministrazione e delle sue articolazioni, sulla base dei seguenti criteri generali:

a) **COMPETENZE:**

COMPETENZE GIURIDICHE RICHIESTE: da valutare in base al grado di conoscenza dell'ambiente amministrativo ed istituzionale e di applicazione delle norme giuridiche;

COMPETENZE TECNICO OPERATIVE RICHIESTE: da valutare in relazione al grado di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività;

COMPETENZE GESTIONALI RICHIESTE: da valutare in relazione alle capacità gestionali.

b) **COMPLESSITA' DIREZIONALE:**

AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA: da valutare in relazione ai compiti e agli atti dirigenziali assegnati;

RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE: da valutare in rapporto al quadro degli interlocutori istituzionali ed al collegamento con il resto della struttura che la posizione dovrà avere ed alla continuità e complessità degli stessi;

FABBISOGNO DI INNOVAZIONE: da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richieste alla posizione.

c) **RESPONSABILITA':**

RESPONSABILITA' GIURIDICO FORMALE: da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, penale, contabile, amministrativa e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate;

RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA: da valutare sia in base alle posizioni direttive coordinate sia al numero totale del personale anche a tempo parziale;

RESPONSABILITA' ECONOMICA: da valutare in relazione all'entità economica delle risorse annuali assegnate sia in termini di entrate e di spese correnti sia in termini di investimento.

In caso di modifiche della struttura organizzativa, di mutamenti sostanziali dei contenuti propri dell'incarico inizialmente definito, nonché in ogni ipotesi di riduzione o contenimento delle risorse destinate alla contrattazione decentrata si dovrà procedere alla rideterminazione della graduazione delle posizioni stesse ed a un aggiornamento del valore delle singole indennità.

La verifica della corrispondenza tra graduazione della posizione e contenuti dell'incarico è altresì effettuata con periodicità almeno triennale e comunque nel caso di avvicendamento tra un dipendente titolare di posizione con altro di nuova nomina.

La revoca o il mancato rinnovo alla scadenza della titolarità della posizione organizzativa o dell'alta professionalità comporta la perdita dal mese successivo del sistema retributivo sopra citato.

Il dipendente resta di conseguenza inquadrato nella categoria D di appartenenza e viene restituito alle funzioni del proprio profilo ed al conseguente trattamento economico.

Criteri per la valutazione delle prestazioni e dei risultati.

I titolari di incarichi dell'area delle Posizioni Organizzative e Alta Professionalità redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e sui risultati ottenuti.

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

- sulla verifica dell'attuazione dei programmi di attività;
- sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alla posizione organizzativa;
- sulle modalità di gestione delle risorse affidate;
- sui risultati delle operazioni di valutazione effettuate nell'ambito delle metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti.

Il Dirigente di Settore o il Segretario Generale – in caso di posizioni di staff – individua, per ciascuno dei parametri sopra riportati, il grado dei risultati ottenuti, espresso in termini percentuali, ed opera, con provvedimento motivato, la valutazione annuale, determinando il risultato generale, calcolato sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi ottenuti e della valutazione della capacità professionale.

Il Dirigente di Settore o il Segretario Generale – in caso di posizioni di staff - con lo stesso provvedimento di cui sopra dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolato sulla percentuale massima del 25% della retribuzione di posizione riconosciuta ponderata al raggiungimento degli obiettivi.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato nel caso che la valutazione annuale sia determinata per un valore inferiore 70, determinato secondo le modalità indicate nell'allegato relativo ai criteri per la valutazione del risultato.

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

I risultati delle attività svolte dall'incaricato sono soggetti a valutazione annuale consuntiva da parte del Dirigente del settore nel cui ambito è collocata l'area ovvero dal Segretario Generale per le posizioni in staff, ai sensi dell'art.9, co.4 del CCNL 31.3.1999.

La valutazione del risultato è funzionale a :

- la corresponsione della retribuzione di risultato;
- la conferma, in caso di esiti positivi, nonché la revoca espressa e motivata degli incarichi, se i risultati sono negativi.

La valutazione dei risultati viene effettuata con riferimento al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Dirigente, attestato in sede di monitoraggio annuale al 31.12 sulla base del sistema di pianificazione e controllo adottato dall'Ente e sulla base del comportamento organizzativo/capacità professionale.

La ponderazione della retribuzione di risultato avviene in base ai seguenti valori:

- a) **Risultati della prestazione** (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati):
peso 60;
- b) **Capacità professionale** (comportamento organizzativo):
peso 40

La retribuzione di risultato, nella misura che varia dal 10% al 25% della retribuzione di posizione, è corrisposta proporzionalmente al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed alla valutazione della capacità professionale effettuata annualmente in sede di valutazione delle performances dei titolari di posizione organizzativa.

La retribuzione di risultato viene attribuita secondo le seguenti modalità:

- **valore minimo pari al 10% della retribuzione di posizione**, qualora l'obiettivo assegnato sia raggiunto nella misura minima del 75% (punteggio $45/100 = 75 \cdot 60/100$) e la valutazione del comportamento organizzativo raggiunga un punteggio complessivo non inferiore a $25/100$, per un punteggio totale pari a $70/100$;
- **valore massimo pari al 25% della retribuzione di posizione**, qualora l'obiettivo assegnato sia raggiunto nella misura del 100% (punteggio $60/100 = 100 \cdot 60/100$) e la valutazione del comportamento organizzativo raggiunga un punteggio complessivo pari a $40/100$, per un punteggio totale pari a $100/100$;
- **valore > 10% della retribuzione di posizione < 25% della retribuzione di posizione**, qualora il punteggio totale sia compreso tra $>70 < 100$ in misura proporzionale allo stesso.

In caso di valutazione negativa, il Segretario Generale, prima di formalizzare la stessa, acquisisce le valutazioni del dipendente interessato secondo le modalità di cui all'art. 9, comma 4 del CCNL 31/03/99.

La revoca anticipata dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato per l'anno di riferimento.

Il procedimento di valutazione e di attribuzione della retribuzione di risultato si conclude con un provvedimento del Segretario Generale che viene notificato agli interessati.

Per l'attribuzione della retribuzione di risultato verrà compilata per ciascun titolare apposita scheda con cui viene valutato il grado di raggiungimento dell'obiettivo, del comportamento organizzativo e con cui viene formulata la proposta per il rinnovo o la revoca dell'incarico.

CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITA' DEL PERSONALE.

La Camera di Commercio di Livorno promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza delle verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. La liquidazione dei compensi è subordinata alla conclusione di un periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti nell'attività di programmazione della Camera.

La valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti spetta ai competenti Dirigenti, nel rispetto dei criteri e delle prescrizioni definiti nel sistema di valutazione adottato dall'Ente. Il livello di conseguimento degli obiettivi è certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, mediante la validazione della relazione sulla performance.

La ripartizione delle risorse per l'incentivazione per la produttività ed il miglioramento dei servizi avviene secondo i seguenti criteri:

la somma annua destinata all'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi è attribuita tra le diverse categorie professionali sulla base dei seguenti coefficienti:

Categoria	Coefficiente
A	100
B1	105
B3	115
C	120
D	130

Tale somma è diretta alla remunerazione del personale impegnato nella realizzazione degli obiettivi dell'Ente, tenendo conto dell'apporto partecipativo e della qualità della prestazione individuale, attraverso l'utilizzo delle schede di valutazione differenziate per categoria di appartenenza.

Le schede si compongono di tre sezioni:

1. **la prima** relativa alla prestazione individuale che avrà, ai fini della determinazione del compenso individuale, un peso del 60%;
2. **la seconda** relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, assegnati con delibera della Giunta Camerale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito un peso del 30%, determinata secondo le seguenti modalità:
 - a) se gli obiettivi assegnati ai Dirigenti sono stati raggiunti per un valore in media pari al 90% l'intera quota del 30% del fondo verrà ripartita tra tutti i dipendenti;
 - b) se il livello medio di raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti è inferiore al 90%, la quota del 30% del fondo verrà distribuita proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi;
3. **la terza** relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi del Servizio/Ufficio, assegnati con comunicazione del Segretario Generale/Dirigente, in misura proporzionale allo stesso, attestato dal responsabile di Servizio/Ufficio in sede di relazione finale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito un peso del 10% , determinata secondo le modalità di cui al punto precedente.

Nel processo di valutazione si tiene conto degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del Dirigente/Servizio/Ufficio interessato.

La valutazione della prestazione individuale va da 0 a 100. Nel caso in cui la valutazione della prestazione individuale non raggiunga il valore minimo di 50 punti non sarà erogato il compenso incentivante. Allo stesso modo nel caso di assenza, a qualsiasi titolo, prolungata per l'intero anno. L'apporto partecipativo sarà valutato sulla base del periodo di effettiva presenza in servizio, mediante un coefficiente così determinato: $\text{giorni di presenza} / 312$ (giorni lavorativi annuali contrattuali). Si precisa che i giorni di ferie sono computati come giorni di presenza. Sono considerati altresì giorni di presenza le assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita ed i permessi di cui all'art. 21, comma 2, del CCNL del 6.7.1995 con riguardo in particolare alle ipotesi di fruizione per screening o prevenzione oncologica.

Agli effetti dell'attribuzione della quota individuale di produttività ai dipendenti che hanno prestato servizio per frazioni di anno è corrisposta per il periodo di effettivo servizio, a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo di almeno tre mesi. Anche per i dipendenti con rapporto di

lavoro a tempo parziale, la quota è attribuita in proporzione alle ore di lavoro effettivamente prestate. Per il personale neoassunto a tempo indeterminato la quota suddetta è attribuita nel caso di presenza in servizio per almeno tre mesi.

Al termine del processo di valutazione annuale delle prestazioni, di norma entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, saranno consegnate ai dipendenti le schede di valutazione.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

Il processo di valutazione della performance individuale tiene conto, oltreché del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e del Servizio, della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate, dei comportamenti professionali ed organizzativi del dipendente.

La valutazione delle prestazioni individuali è di competenza dei Dirigenti, sentiti i titolari di Posizione organizzativa, sulla base di direttive uniformi impartite dal Segretario Generale. La valutazione è effettuata dal Dirigente nella cui Area il dipendente ha prestato servizio per il maggior tempo. Qualora la valutazione fosse di competenza di un dirigente cessato dal servizio, la stessa sarà effettuata direttamente dal Segretario Generale.

Qualora emergano situazioni nelle quali le prestazioni individuali appaiano problematiche e/o tali da determinare il mancato raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio, la posizione organizzativa ne dà tempestiva comunicazione al Dirigente, che attiva un confronto con il dipendente, anche al fine dell'adozione degli opportuni provvedimenti.

Il dipendente ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di servizio o di staff almeno semestrali, sull'andamento del servizio/staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente e un dovere per i Dirigenti. La verifica periodica è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo di indirizzare i collaboratori e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

E' comunque onere del dirigente e dei funzionari responsabili di Servizio segnalare tempestivamente in corso d'anno al Segretario Generale il sopravvenire di circostanze che impediscano la completa realizzazione di uno o più obiettivi.

CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 9: CHECK-LIST - MATRICE FASE – ATTIVITÀ – METODOLOGIE E STRUMENTI OPERATIVI

CHECK-LIST – FASE: PIANIFICAZIONE STRATEGICA

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

CHECK-LIST – FASE: PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

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

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

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

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

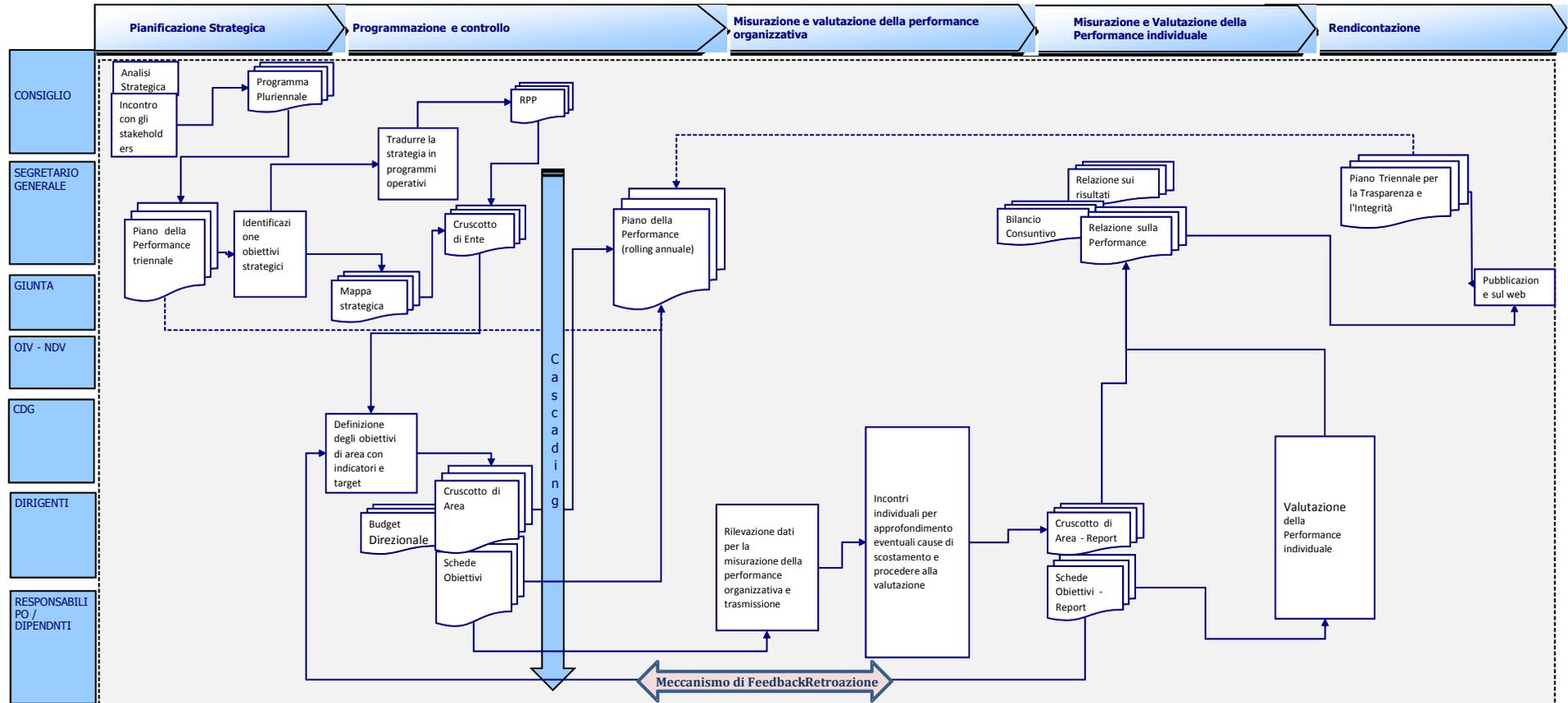
CHECK-LIST – FASE: RENDICONTAZIONE

Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Rendicontazione	Accountability e Trasparenza	Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)	Coerenza con reporting Interno
			Multidimensionalità
			Relazione sulla Performance e altri Documenti di rendicontazione esterna

CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

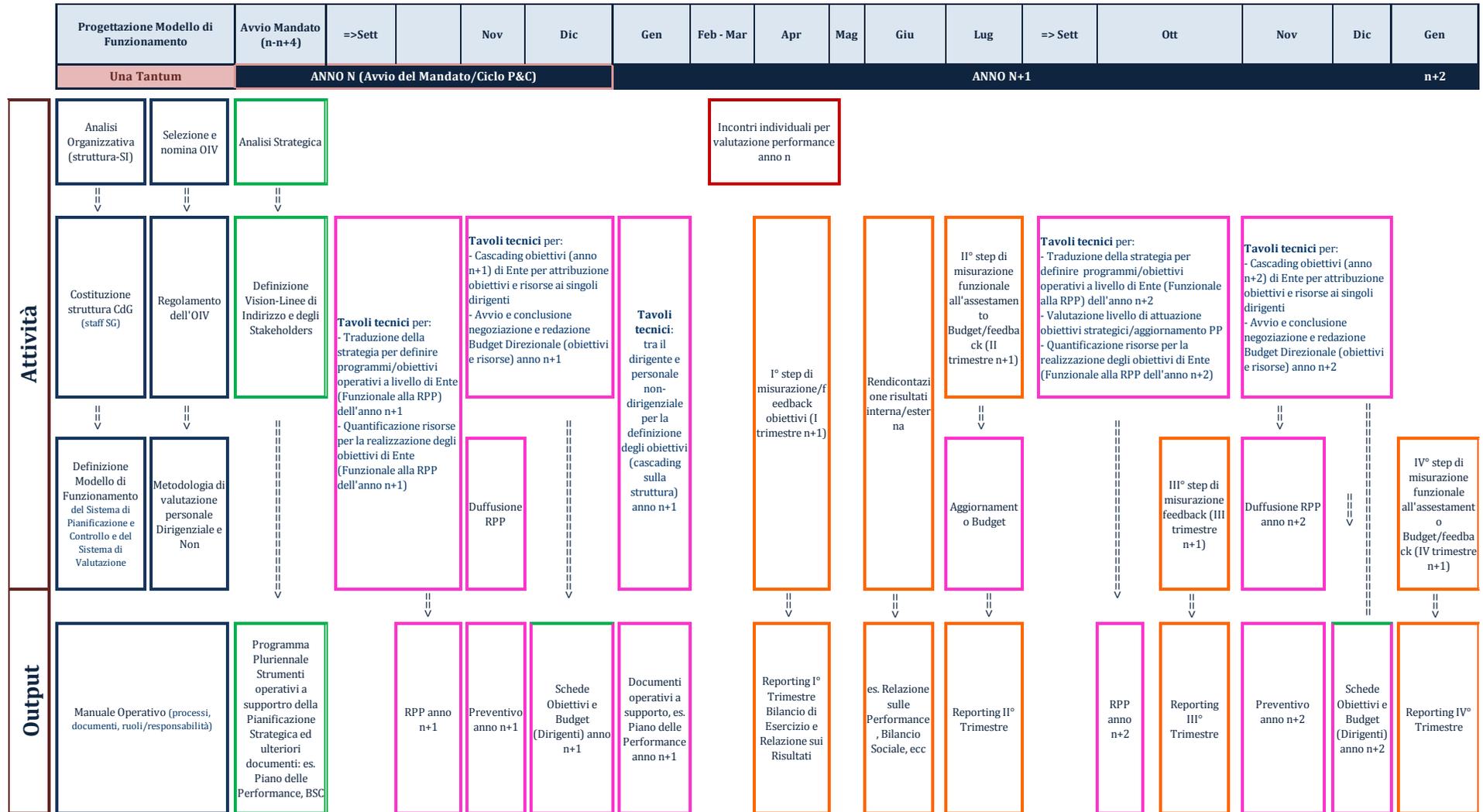
ALLEGATO 10: FLOW-CHART DI PROCESSO (CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE)



CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 11: TIMING



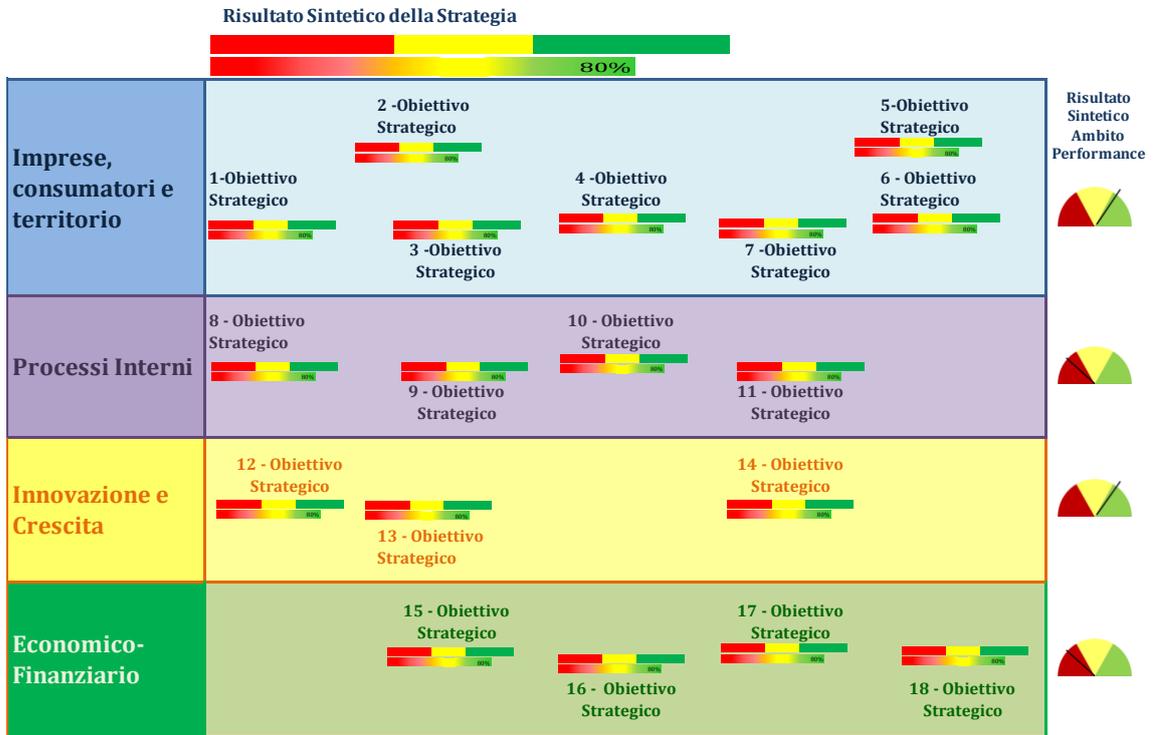
CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 12: REPORTING

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

Reporting Ente



Reporting Area - Ufficio

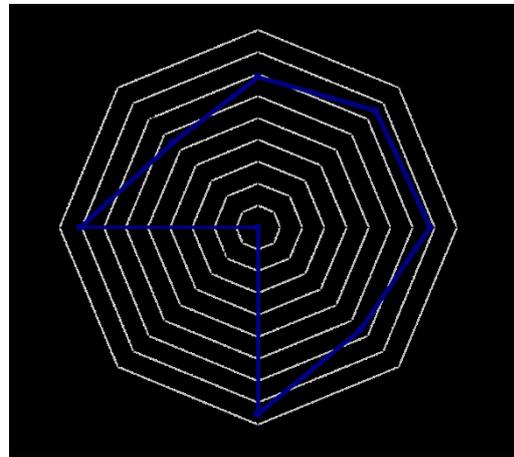
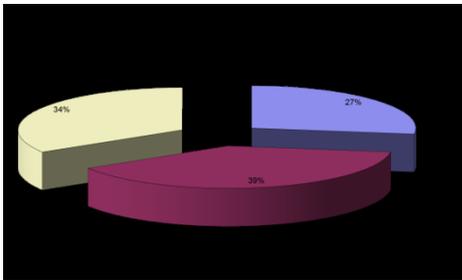
Area:		Responsabile:				
Prospettiva di Performance						
1	OBIETTIVO STRATEGICO			Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore	Peso	Target	Actual	
2	OBIETTIVO STRATEGICO			Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore	Peso	Target	Actual	

Reporting Budget

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

Avanzamento Uso Budget per Obiettivi Strategici (Ente e Area)

Cod_OB	Obiettivi Strategici	Programmi di Intervento	Cod_Az	Azioni/Interventi	Budget Tot	Prenotato Tot	Approvato Tot	Disponibile Tot	Scostamento (Budget/Prenotato)



Reporting Budget

Di seguito lo schema di Reporting sullo stato di avanzamento della gestione economica, in termini di Livello di Utilizzo del Budget secondo la riclassificazione del Conto Economico.

Tale Report prevede diversi livelli di analiticità: Ente – Area – Servizio- Singolo Centro di Costo.

CCIAA-LI	Budget	Prenotato	Approvato	Disponibile	Livello di Utilizzo del Budget
GESTIONE CORRENTE					
A) Proventi Correnti					
Diritto Annuale					
Diritti di Segreteria					
Contributi trasferimenti e altre entrate					
Proventi da Gestione di Beni e Servizi					
B) Oneri Correnti					
Personale					
Competenze al Personale					
Oneri Sociali					
Accantonamenti Tfr					
Altri Costi					
Funzionamento					
Prestazione di servizi					
Godimento beni di terzi					
Oneri diversi di gestione					
Quote Associative					
Organi Istituzionali					
Interventi Economici					
Ammortamenti e Accantonamenti					
Immob. Immateriali					
Immob. Materiali					
RISULTATO GESTIONE CORRENTE (A-B)					
C) Gestione Finanziaria					
Proventi Finanziari					
Oneri Finanziari					
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA (C)					
D) Gestione Straordinaria					
Proventi Straordinari					
Oneri Straordinari					
RISULTATO GESTIONE STRAORDINARIA (D)					
RISULTATO DI ESERCIZIO (A-B+/-C+/-D)					
Piano degli Investimenti					
Immobilizzazioni Immateriali					
Immobilizzazioni Immateriali					
Immobilizzazioni Finanziarie					

CCIAA DI LIVORNO

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 13: MATRICE RUOLI
RESPONSABILITÀ

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