



# CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO

## IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE\_ALLEGATI

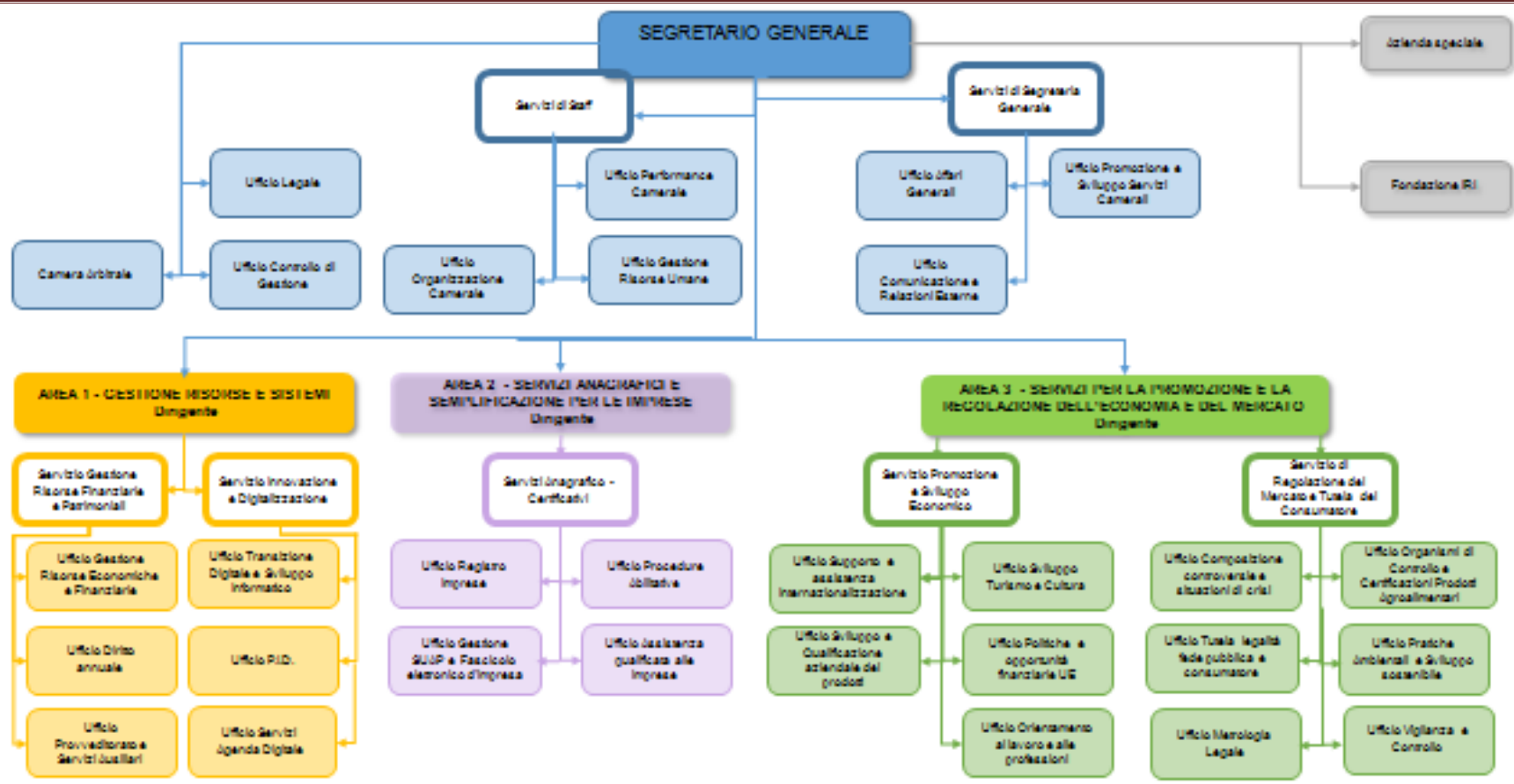
03	04.12.2018	Modifica	04.12.2018
<b>Revisione</b>	<b>Data</b>	<b>Causale</b>	<b>Approvazione</b>



# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA**



Organigramma Maremma e Tirreno 01.01.2019

All.1 alla D. SG n. 128 del 24.10.2018

Organigramma vigente dal 1/1/2019



# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ**



Macro Funzione (Portafoglio)	Tema (MacroProcesso)	Funzione (Processo)	
Governo Camerale	A1 Pianificazione, monitoraggio e controllo dell'Ente	A1.1 Performance camerale	
		A1.2 Compliance normativa	
		A1.3 Organizzazione camerale	
	A2 Organi camerali, rapporti istituzionali e relazioni con il sistema allargato	A2.1 Gestione e supporto organi	
		A2.2 Promozione e sviluppo dei	
		A2.3 Gestione documentale	
		A2.4 Rilevazioni statistiche	
	A3 Comunicazione	A3.1 Comunicazione	
	Processi di supporto	B1 Risorse umane	B1.1 Gestione del personale
		B2 Acquisti, patrimonio e servizi di sede	B2.1 Acquisti
			B2.2 Patrimonio e servizi di sede
		B3 Bilancio e finanza	B3.1 Diritto annuale
			B3.2 Contabilità e finanza
Trasparenza, semplificazione e tutela	C1 Semplificazione e trasparenza	C1.1 Gestione del registro delle imprese, albi ed elenchi	
		C1.2 Gestione SUAP e fascicolo	
		C2.1 Tutela della legalità	
		C2.2 Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato	
		C2.3 Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti	
	C2 Tutela e legalità	C2.4 Sanzioni amministrative	
		C2.5 Metrologia legale	
		C2.6 Registro nazionale dei	
		C2.7 Servizi di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi	
		C2.8 Rilevazione prezzi/tariffe e borse merci	
		C2.9 Gestione controlli prodotti delle filiere del made in Italy e organismi di controllo	
		C2.10 Tutela della proprietà	



Sviluppo della competitività	D1 Internazionalizzazione	D1.1 Servizi di informazione,
		D1.2 Servizi certificativi per
	D2 Digitalizzazione	D2.1 Gestione punti impresa digitale (servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese)
		D2.2 Servizi connessi all'agenda digitale
	D3 Turismo e cultura	D3.1 Iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura
		D4.1 Orientamento
	D4 Orientamento al lavoro ed alle professioni	D4.2 Alternanza scuola/lavoro e formazione per il lavoro
		D4.3 Supporto incontro d/o di lavoro
		D4.4 Certificazione competenze
		D5.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile
	D5 Ambiente e sviluppo sostenibile	D5.2 Tenuta albo gestori
		D5.3 Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale
		D6.1 Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa
	D6 Sviluppo e qualificazione aziendale e dei prodotti	D6.2 Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni
		D6.3 Osservatori economici



# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 3: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA**



Area Strategica/ Missione	011_Competitività delle Imprese	016_Commercio internazionale e internazionalizzazione del sistema produttivo	012_Regolazione dei mercati
<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>	<p>1. Semplificazione Amministrativa e Digitalizzazione delle Imprese</p> <p>2. Sostegno alla competitività delle imprese anche attraverso l'Innovazione e le attività di Orientamento al Lavoro</p> <p>3. Promozione integrata del territorio</p> <p>4. Infrastrutture Portualità Logistica Gestione Strategica delle partecipazioni societarie</p> <p>5. Valorizzazione del Patrimonio Culturale</p> <p>6. Supporto ed assistenza all'Internazionalizzazione</p> <p>7. Tutela della legalità del mercato, della concorrenza e dei consumatori e consolidamento del ricorso alla giustizia alternativa</p>		
<b>Processi Interni</b>	<p>032_Servizi istituzionali e generali delle PA</p> <p>8. Accountability e Trasparenza</p> <p>9. Qualità, efficienza e centralità della performance</p> <p>10. Consolidamento del modello organizzativo del nuovo Ente per il corretto funzionamento dei processi e servizi erogati</p>		
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>	<p>11. Diffondere una nuova cultura della comunicazione istituzionale: verso una relazionalità consapevole</p> <p>12. Valorizzazione del capitale umano e dei livelli di benessere organizzativo nei vari processi di Innovazione e Digitalizzazione della PA</p>		
<b>Economico- Finanziario</b>	<p>13. Valorizzazione e gestione efficiente del patrimonio immobiliare e delle partecipazioni societarie</p> <p>14. Revisione della spesa per un maggiore efficientamento nell'uso delle risorse e potenziamento dei flussi economico finanziari in entrata</p>		





# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 4: SCHEMA DI CRUSCOTTO**



Si propone di seguito lo schema di cruscotto adottato da parte della CCIAA della Maremma e del Tirreno 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 DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 5: SCHEMA DI PROJECT  
MANAGEMENT**



Di seguito si propone uno Schema di Scheda di Programmazione, utilizzata per il Sistema di Project Management dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno

<b>Obiettivo strategico</b>	
<b>Iniziativa</b>	
<b>Descrizione</b>	
<b>Responsabile</b>	
<b>Risorse Umane Coinvolte</b>	
<b>Data inizio</b>	
<b>Data fine prevista</b>	
<b>Data fine effettiva</b>	

<b>% SAL</b>	<b>Peso</b>	<b>Target</b>	<b>Actual</b>	<b>% Realizzazione</b>	<b>Valore Ponderato di Sintesi</b>
N° iniziative realizzate entro i tempi previsti / N° iniziative previste					
Costo Consuntivo / Costo Previsto					

<b>Attività</b>	<b>Data inizio</b>	<b>Data Fine Prevista</b>	<b>Data Fine Effettiva</b>	<b>Risorse coinvolte</b>	<b>Costo Previsto</b>	<b>Costo Consuntivo</b>	<b>Note</b>



Di seguito si propone uno Schema di GANTT, in uso dalla CCIAA della Maremma e del Tirreno 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 DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 6: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA  
QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**



Scopo del Sistema di Misurazione e Valutazione delle risorse umane è quello di valorizzare il contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione ed allo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.

Il Sistema è orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- accrescere il senso di appartenenza del personale all'organizzazione, per una maggiore responsabilizzazione e motivazione al perseguimento della mission;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili;
- promuovere il merito all'interno dell'organizzazione.

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

- a. valutare le competenze possedute dal personale;
- b. valutare le prestazioni, anche a scopo incentivante, mediante l'erogazione del compenso per la produttività e della retribuzione di risultato;
- c. valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale ed il grado di copertura del ruolo;
- d. valutare il potenziale del personale, per la individuazione delle figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione.

Al fine di garantire omogeneità di valutazione la Camera di commercio utilizza distinte metodologie di valutazione per:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Posizioni organizzative (P.O.)
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

La Camera di commercio, nella persona del Segretario Generale coadiuvato dai Dirigenti, attiva periodicamente iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generici che caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire al personale specifici momenti di partecipazione e coinvolgimento in cui potere esprimere il proprio livello di soddisfazione della propria attività lavorativa, le proprie aspettative, eventuali esigenze formative, ecc.

Il sistema di valutazione della performance individuale ha lo scopo di verificare, valutare e premiare periodicamente – di norma annualmente – le prestazioni, il livello di coinvolgimento, la motivazione al lavoro e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e dei compiti assegnati rispetto agli obiettivi generali e settoriali prefissati che coinvolgono gruppi di persone o singoli dipendenti, in coerenza ed in esecuzione delle linee strategiche definite dagli organi politici della Camera di commercio.



Il sistema persegue il fine di riconoscere e valorizzare le eccellenze attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

Il sistema di valutazione è utile, oltre che per l'applicazione degli strumenti incentivanti attivati dall'ente, anche per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale.





# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

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



Il sistema di valutazione dei Dirigenti della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno si articola in due livelli:

- ❖ Valutazione della posizione dirigenziale;
- ❖ Valutazione della performance individuale.

La valutazione della performance individuale a sua volta si distingue in due componenti:

- ❖ Valutazione dei risultati (grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati);
- ❖ Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze.

Nel sistema di valutazione dei dirigenti, la valutazione della posizione e quella della performance individuale rappresentano due livelli di valutazione distinti, che non si combinano in una valutazione sintetica, considerati:

- ❖ la diversa natura dei due oggetti della valutazione: il valore della posizione ha relazione con l'articolazione organizzativa e la distribuzione delle responsabilità all'interno della singola istituzione camerale, mentre i risultati conseguiti ed i comportamenti agiti/competenze individuali sono in relazione con lo sforzo individuale profuso da ciascun dirigente;
- ❖ il dettato contrattuale, che prevede due istituti distinti - e due momenti valutativi ugualmente distinti - ai fini della attribuzione delle indennità variabili, l'uno legato al valore della posizione e l'altro al grado di conseguimento dei risultati attesi.

Pertanto, i due momenti della valutazione (posizione e risultato) costituiscono i due versanti del sistema di valutazione dei dirigenti, che restano fortemente distinti tanto a livello di architettura generale che di strumenti di valutazione.

Se la valutazione della posizione organizzativa riguarda il valore del lavoro in sé rapportato a specifiche condizioni lavorative, a prescindere dalle prestazioni fornite dai titolari del ruolo, l'area della valutazione della prestazione riguarda invece la prestazione concretamente fornita dal titolare del ruolo: misura cioè la prestazione effettivamente erogata in un arco di tempo definito, espressa in termini di risultati e competenze/capacità realmente agite.



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

Criteri 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

<b>INDICATORI</b>	<b>PUNTEGGIO MASSIMO</b>
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
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	<b>1.000</b>



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

La valutazione della performance individuale dei dirigenti si impernia su due assi distinti:

- ❖ Valutazione dei risultati
- ❖ Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze

1. La valutazione dei risultati (o valutazione della prestazione) si fonda su un sistema di gestione per obiettivi. La caratteristica di tale sistema consiste nella attribuzione al Segretario Generale ed al singolo dirigente di una specifica responsabilità nel raggiungimento dell'obiettivo dell'ente/Area e sulla base del raggiungimento di questo risultato attribuisce un "premio" definito a priori, sulla base di una negoziazione esplicita tra individuo e organizzazione.

Pertanto il sistema di valutazione della prestazione connette il funzionamento dell'organizzazione camerale con la prestazione lavorativa del singolo dirigente.

La definizione di un sistema di valutazione per obiettivi parte dalla messa a punto del piano strategico della Camera: una volta definiti gli obiettivi dell'ente camerale (di breve, medio e lungo termine) si definiscono gli obiettivi delle singole unità (di breve, medio e lungo termine). A partire da questi, i dirigenti coinvolti nel sistema di valutazione per obiettivi concordano con il vertice dell'ente i propri obiettivi individuali. Ovviamente il Segretario Generale è ritenuto il principale responsabile del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente nel suo complesso, come definiti nel Cruscotto di Ente, mentre il dirigente è ritenuto il principale responsabile del raggiungimento degli obiettivi dell'unità diretta (Area).

Sulla base degli scopi e dei programmi di attività della Camera, viene definito, attraverso un processo negoziale, quale è la prestazione lavorativa e quali sono i risultati attesi dal singolo dirigente.

La valutazione dei risultati si articola in due aree di valutazione chiave:

- a) la performance generale dell'Ente (ossia la performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità ed all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, in misura diversificata per il Segretario Generale ed per i Dirigenti);
- b) gli obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti a valle del processo di pianificazione strategica e programmazione operativa, prescelti tra quelli del Piano della Performance.

Gli obiettivi specifici assegnati ai singoli dirigenti discendono dalla programmazione operativa effettuata all'inizio dell'esercizio di gestione.

Gli obiettivi individuali possono essere di diversa natura:

- ❖ di miglioramento delle prestazioni di uno o più servizi
- ❖ di innovazione di un servizio (es. creazione di un nuovo servizio)



- ❖ di sviluppo del personale assegnato all'area di presidio del dirigente
- ❖ di sviluppo delle competenze individuali del dirigente.

Caratteristica degli obiettivi individuali come definiti dal sistema di valutazione dei dirigenti sono i seguenti:

- ❖ devono essere strettamente correlati a uno o più obiettivi generali della Camera di Commercio, tra quelli posti in evidenza a livello di piano annuale in sede di pianificazione strategica;
- ❖ devono essere formalmente assegnati a ciascun singolo dirigente nell'ambito di un processo negoziale in cui le parti (il segretario generale e ciascuno dei dirigenti interessati) definiscono reciprocamente gli impegni nel raggiungimento dei medesimi obiettivi, e comunicati a ciascun dirigente;

Ai fini del presente sistema di valutazione, l'incidenza della componente "Risultati" è differenziata per il Segretario Generale ed i Dirigenti di Area, come di seguito specificato:

RISULTATI				COMPETENZE
	Performance Ente	Performance ambito organizzativo (Area)	Obiettivi individuali (Min.3 - Max 5)	Comportamenti e competenze
Segretario Generale	40%		30%	30%
Dirigenti	10%	40%	20%	30%

2. La valutazione delle competenze dei dirigenti delle CCIAA è riferita alle capacità espresse dal ruolo nell'ambito delle funzioni attribuite.

Le dimensioni della valutazione delle competenze dei dirigenti si basano sui seguenti criteri:

Capacità	Definizione	Punteggio
<b>Visione strategica, conoscenza dell'Ente, innovazione</b>	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.	1 - 5
<b>Orientamento ai risultati</b>	Capacità di raggiungere risultati corrispondenti agli standard aziendali e alle attese di utenti interni /esterni impegnandosi personalmente nel loro raggiungimento	1 - 5
<b>Problem solving</b>	Capacità di affrontare e risolvere problemi gestionali cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali e ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati	1 - 5
<b>Leadership gestione ed organizzazione delle risorse</b>	Capacità di gestire le attività definendo obiettivi e priorità, programmando e schematizzando le fasi del lavoro e i relativi interventi, coordinando operativamente le risorse	1 - 5
<b>Compliance normativa - Trasparenza e Prevenzione della corruzione</b>	Conoscenza e capacità di attuare le disposizioni normative che disciplinano le attività di competenza con particolare riferimento a quelle che il legislatore collega alla retribuzione di risultato - Grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente	1 - 5



<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b>	Capacità di differenziare la valutazione del personale	1 - 5
	<i>Totale</i>	<b>30</b>

### CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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:

<b>Elementi di valutazione del risultato generale</b>	<b>Peso in termini percentuali</b>
Valutazione dei risultati (livello di raggiungimento degli obiettivi)	70/100
Valutazione dei comportamenti agiti e delle competenze (capacità professionale)	30/100

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale per la retribuzione di risultato di ciascun dirigente è 100.

Se la valutazione del dirigente varia tra 90 e 100 la retribuzione di risultato pro-quota spetta per intero.

Per valutazioni inferiori a 60 non spetta nessuna retribuzione di risultato.

Per valutazioni pari o superiori a 60 ed inferiori a 90 la retribuzione di risultato pro-quota è attribuita proporzionalmente.

Si rinvia alla scheda in appendice.

### IL PROCESSO DI GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E GLI ATTORI DELLA VALUTAZIONE

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.

Il processo di valutazione dei risultati prevede tipicamente quattro fasi:

1. Esplicitazione delle prestazioni attese
2. Verifica dell'andamento della prestazione
3. Valutazione della prestazione
4. Comunicazione della valutazione

La realizzazione del processo di valutazione consente l'applicazione di una modalità di lavoro fortemente centrata su programmi di attività svolti e/o da svolgere e sui risultati conseguiti.

Gli incontri iniziali costituiscono una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno.

Gli incontri intermedi rappresentano la sede nella quale vengono rilevati andamento delle attività, eventuali variazioni intervenute ed azioni correttive necessarie.

La valutazione della prestazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del Dirigente ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

Il percorso identificato prevede che i dirigenti conoscano gli scopi e gli obiettivi annuali dell'organizzazione e partecipino alla definizione del proprio apporto: ciò favorisce l'assunzione di responsabilità e l'orientamento della propria attività al raggiungimento degli obiettivi.

Il sistema di valutazione sostiene il miglioramento del funzionamento organizzativo dell'Ente, poiché è uno strumento per definire in continuo obiettivi, programmi, piani operativi dell'Ente, di monitorare l'andamento, di verificare scostamenti, di agire azioni correttive.

La definizione degli obiettivi della propria prestazione è fortemente connessa con i piani di lavoro che il dirigente è chiamato ad elaborare per l'unità organizzativa su cui si esercita la sua direzione, di cui ha responsabilità e ampia autonomia decisionale.

Occorrerà infine definire i diversi ruoli nel sistema di valutazione, ed in particolare individuare i valutatori.

Nel caso dei dirigenti di area, il ruolo di valutatore è esercitato dal superiore diretto, ovvero dal Segretario Generale, che si avvale allo scopo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) istituito dall'Ente.

Per quel che si riferisce alla valutazione del Segretario Generale, essa è di competenza degli Organi istituzionali ed in particolare della Giunta, in quanto organo deputato alla realizzazione dei programmi deliberati in sede consiliare. Anche in questo caso il valutatore (Giunta), ricorrerà al supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).





# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

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



---

## **DISCIPLINA DELL'AREA DELLE POSIZIONI DI RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

---

### **1. Premessa**

La disciplina dell'area delle posizioni di responsabilità non dirigenziali della Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno è uno strumento gestionale che consente di definire i contenuti oggettivi delle posizioni stesse e di definirne il peso mediante una metodologia di valutazione finalizzata a supportare le decisioni da adottare in materia di struttura retributiva.

La disciplina si inserisce nell'ambito della gestione del personale camerale ed è strutturata secondo quanto previsto nel vigente Regolamento di Organizzazione, in base al quale (art. 3 - Criteri generali di gestione del personale):

“1. I processi di gestione e sviluppo delle risorse umane si ispirano ai seguenti criteri:

- a) flessibilità ed ottimale distribuzione del personale, sulla base delle competenze e delle esigenze organizzative e nel rispetto dei contratti di lavoro;
- b) sviluppo delle competenze e valorizzazione delle professionalità dei dipendenti, nel rispetto delle esigenze organizzative e funzionali dell'Ente, delle pari opportunità e della crescita professionale del personale;
- c) crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli, dagli Uffici e dai Servizi, in un'ottica di pari opportunità di diritti e doveri e di trasparenza dei risultati”.

In particolare, per quanto riguarda le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità (art. 31 - Graduazione degli incarichi di responsabile di posizione organizzativa/alta professionalità):

“1. Le posizioni organizzative e le alte professionalità sono graduate, ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione, con decisione del Segretario Generale, sentiti i dirigenti di Area, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite dalla Giunta camerale, nel rispetto delle procedure stabilite dal contratto collettivo nazionale di lavoro della categoria.

2. Con le stesse procedure e nel rispetto dei medesimi criteri, il Segretario Generale provvede alla graduazione di nuove posizioni organizzative, sia permanenti che temporanee, ovvero all'adeguamento della precedente graduazione quando siano intervenute modifiche organizzative aventi riflessi sull'intera organizzazione dell'Ente”.

La disciplina si inserisce altresì nel ciclo di gestione della performance individuale e riguarda:

- a) le Posizioni Organizzative;
- b) le Alte Professionalità.



---

## 2. Finalità

Tramite la valutazione delle posizioni di responsabilità ogni singola posizione viene descritta, analizzata, valutata e confrontata con le altre posizioni presenti nella struttura organizzativa ed ha come obiettivo quello di definire il valore di una posizione con riferimento ai contenuti del ruolo esercitato, in relazione alle altre posizioni presenti nella medesima struttura stessa e nel rispetto dei principi di correttezza, trasparenza ed equità.

L'oggetto della valutazione è rappresentato dal ruolo organizzativo e dalle responsabilità assegnate, indipendentemente dal livello di prestazione espresso e dalla persona che ricopre la posizione oggetto di valutazione.

## 3. Le posizioni di responsabilità

L'Amministrazione istituisce ai sensi delle vigenti previsioni contrattuali le Posizioni Organizzative e valorizza le Alte Professionalità, attenendosi ai principi generali contenuti nelle pertinenti disposizioni dei CC.CC.NN.L., nonché ai criteri e modalità operative di seguito esposte.

Le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità rappresentano per la Camera di Commercio uno strumento volto a potenziare un modello organizzativo teso al recupero della meritocrazia e orientato al decentramento delle attività e al conseguimento dei risultati.

Le funzioni per le quali è possibile attribuire gli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità presuppongono una grande competenza e preparazione professionale, un elevato grado di conoscenza, nonché lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione; tali sono le posizioni di lavoro che richiedono lo svolgimento di funzioni di direzione di uffici, assumendo ruoli caratterizzati da un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa, ovvero lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, di attività di staff e/o di studio, di ricerca, di vigilanza e controllo, che richiedono elevati livelli di autonomia ed esperienza.

L'assegnazione degli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità segue i principi della temporaneità e della revocabilità degli stessi, al fine di conseguire una ottimale utilizzazione e sviluppo professionale delle risorse umane disponibili, nonché per rispondere ad esigenze organizzative e funzionali. Gli incarichi vengono pertanto conferiti a tempo determinato.

## 4. Individuazione

Le Posizioni Organizzative sono istituite dall'Amministrazione, mentre l'incarico è conferito nell'ambito del personale di categoria D dal Dirigente di Area, sentito il Segretario Generale, ai sensi dell'art. 30 del vigente Regolamento di Organizzazione. Allo stesso modo si procede per l'individuazione delle posizioni di Alta Professionalità caratterizzate da elevato grado di



specializzazione, autonomia e professionalità, mentre l'incarico è conferito nell'ambito del personale di categoria D dal Segretario Generale.

L'individuazione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità tiene conto della complessità gestionale, delle responsabilità da gestire, della strategicità delle attività, della complessità del sistema di relazioni e, in generale, delle caratteristiche dell'assetto organizzativo della Camera di Commercio e delle sue articolazioni. In particolare, nell'individuare le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità coerentemente con l'assetto organizzativo dell'Ente camerale, occorre considerare la sua macrostruttura e la complessità degli specifici ambiti di intervento.

Le Posizioni Organizzative e le Posizioni di Alta Professionalità sono graduate, ai fini della determinazione del trattamento economico di posizione, con decisione del Segretario Generale, sentiti i dirigenti di Area, sulla base di una metodologia e di risorse predefinite nel rispetto delle procedure stabilite dal contratto collettivo nazionale di lavoro della categoria.

L'individuazione delle Posizioni Organizzative richiede, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa.

La valorizzazione dell'alta professionalità richiede:

- a) lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione, per valorizzare specialisti, portatori di competenze elevate ed innovative, correlate a diplomi di laurea e/o di scuole universitarie, master, e/o alla iscrizione ad albi professionali;
- b) lo svolgimento di attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevate autonomia ed esperienza, per valorizzare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

I fattori in base ai quali vengono graduate le Posizioni Organizzative e di Alta Professionalità sono i seguenti:

a) **competenze**

- competenze giuridiche richieste da valutare in base al grado di conoscenza dell'ambiente amministrativo ed istituzionale, di applicazione delle norme giuridiche e di aggiornamento professionale sia in termini di frequenza che di complessità;
- 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) **complessità direzionale**

- autonomia gestionale e organizzativa da valutare in relazione al numero ed alla complessità dei piani di lavoro gestiti;
- 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) **responsabilità**

- responsabilità giuridico formale da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, penale, contabile, amministrativa e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate;
- responsabilità organizzativa da valutare sia in base alle posizioni direttive coordinate sia al numero totale del personale anche a tempo parziale;
- responsabilità 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.

La pesatura dei suddetti fattori di valutazione è articolata come segue:

Fattore di valutazione	Punteggio disponibile	Scala di valutazione
<b>Competenze</b>		
<i>Competenze giuridiche richieste</i> da valutare in base al grado di conoscenza dell'ambiente amministrativo ed istituzionale, di applicazione delle norme giuridiche e di aggiornamento professionale sia in termini di frequenza che di complessità	Da 1 a 10	(1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto
<i>Competenze tecnico operative richieste</i> da valutare in relazione al grado di variabilità ed ai vincoli di contesto in cui si svolge l'attività	Da 1 a 10	
<i>Competenze gestionali richieste</i> da valutare in relazione alle capacità gestionali	Da 1 a 10	
<b>Complessità direzionale</b>		
<i>Autonomia gestionale e organizzativa</i> da valutare in relazione al numero ed alla complessità dei piani di lavoro gestiti	Da 1 a 10	(1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto
<i>Relazioni interne ed esterne</i> 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	Da 1 a 10	
<i>Fabbisogno di innovazione</i> da valutare in rapporto al fabbisogno di innovazione nei processi, nei servizi, nelle attività e nel quadro delle relazioni richieste alla	Da 1 a 10	



posizione		
<b>Responsabilità</b>		
<i>Responsabilità giuridico formale</i> da valutare in rapporto al tipo di responsabilità (civile, penale, contabile, amministrativa e di risultato) connessa allo svolgimento delle funzioni assegnate	Da 1 a 10	(1-3) livello basso (4-7) livello medio (8-10) livello alto
<i>Responsabilità organizzativa</i> da valutare sia in base alle posizioni direttive coordinate sia al numero totale del personale anche a tempo parziale	Da 1 a 10	
<i>Responsabilità economica</i> 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	Da 1 a 10	

L'individuazione e l'attribuzione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità richiede il raggiungimento di un punteggio complessivo superiore a 50; le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità sono suddivise nelle seguenti fasce:

Fascia	Posizione Organizzative e Alte Professionalità (punteggio della posizione)
A	81-90
B	51-80

## 5. Attribuzione degli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta professionalità

Individuate le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità e delineati i rispettivi contenuti, l'individuazione dei dipendenti cui conferire gli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità avviene tra il personale inquadrato nella categoria D tenendo conto della natura e delle caratteristiche delle funzioni da svolgere o del programma da realizzare, in relazione ai seguenti criteri di valutazione:

- 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.

Il conferimento dell'incarico di Alta Professionalità presuppone, ai sensi dell'art. 10 del CCNL del 22 gennaio 2004, il possesso di un titolo accademico.



Il conferimento dell'incarico di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità è preceduto da una selezione riservata ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo pieno ed indeterminato inquadrati nella categoria D con un'anzianità di servizio di almeno 2 anni maturata presso la Camera di Commercio o altre amministrazioni pubbliche, attraverso la quale i dipendenti possono manifestare il proprio interesse a ricoprire l'incarico; sono esclusi dalla valutazione i dipendenti che nel biennio precedente siano incorsi in sanzioni disciplinari più gravi del rimprovero scritto.

Al fine di garantire uniformità alla complessiva azione gestionale, in coerenza con la programmazione delle attività e in correlazione alle decisioni di carattere organizzativo generale assunte dagli organi di governo, i Dirigenti di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - assumono gli atti di conferimento, conferma, modifica e revoca degli incarichi previo confronto con il Segretario Generale e nel rispetto delle relative direttive gestionali; tali atti sono comunicati alla RSU e alle Organizzazioni Sindacali.

## **6. Durata degli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità**

La durata degli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità è fissata, di norma, da un minimo di 1 a massimo di 3 anni, in relazione al contenuto dell'incarico.

Al termine, l'incarico si intende concluso. Il Dirigente di Area competente o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - può procedere per una sola volta al rinnovo dell'incarico con atto scritto e motivato per la durata massima del termine iniziale.

Gli incarichi conferiti possono essere revocati anche prima della scadenza con atto scritto e motivato. Il provvedimento di revoca, adeguatamente motivato, è adottato Dirigente di Area o dal Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - ed è preceduto dall'acquisizione in contraddittorio delle valutazioni del dipendente interessato, che può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

La revoca potrà avvenire:

- in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi;
- in conseguenza di specifico accertamento di risultati negativi; in tale caso, trovano applicazione le procedure in contraddittorio di cui all'art. 9 del CCNL del 31 marzo 1999;
- in conseguenza del conferimento di un diverso incarico di posizione organizzativa o alta professionalità.

## **7. Trattamento economico dei titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità**

Alle Posizioni Organizzative e alle Alte Professionalità vengono destinate le risorse necessarie in sede di contrattazione decentrata integrativa nell'ambito del fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività.





In tale sede, una quota del fondo viene destinata al pagamento della *retribuzione di posizione* e della *retribuzione di risultato* dei dipendenti a cui vengono conferiti gli incarichi di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità per la durata del relativo incarico.

Fermi restando i limiti previsti dai CC.CC.NN.L.:

- l'importo della *retribuzione di posizione* varia da un minimo di € 5.164,56 ad un massimo di € 12.911,42 per le Posizioni Organizzative e le Alte Professionalità, definito dalla contrattazione collettiva nazionale, nel limite delle somme allo scopo destinate dalla contrattazione decentrata integrativa, del numero delle posizioni individuate e delle risultanze del loro processo di graduazione.

L'importo della retribuzione di posizione è graduato come segue, tenendo presente le fasce di suddivisione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità:

<b>Fascia</b>	<b>Posizione Organizzative/Alta Professionalità (punteggio della posizione)</b>	<b>Importo della retribuzione di posizione</b>
<b>A</b>	81-90	€ 12.911,42
<b>B</b>	51-80	Proporzionalmente al punteggio (51 punti = € 5.164,56 81 punti = € 12.911,42)

La retribuzione di posizione è corrisposta con cadenza mensile, per tredici mensilità annue, a decorrere dal mese successivo all'adozione dell'atto di conferimento;

- l'importo della *retribuzione di risultato* varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita per le Posizioni Organizzative e per le Alte professionalità.

Il trattamento economico accessorio del personale con incarico di Posizione Organizzativa o di Alta Professionalità, come sopra individuato, assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità, compreso lo straordinario, fatte salve le eccezioni previste dalla legge e dalle disposizioni contrattuali.

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.

## 8. Verifica dei risultati e delle prestazioni dei titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità

I titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità redigono a fine anno una relazione sull'attività svolta e sui risultati ottenuti.

Il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - procede ad un'analisi dei risultati ottenuti basata:

- sulla verifica dell'attuazione dei programmi di attività;
- sull'andamento dell'ordinaria attività correlata alla posizione ricoperta;
- 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 Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - individua, per ciascuno dei parametri sopra riportati, il grado dei risultati ottenuti, espresso in termini percentuali, ed opera la valutazione annuale, determinando il risultato generale, calcolato sulla base del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ottenuti e della valutazione della capacità professionale; il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - con provvedimento motivato dispone la corresponsione della retribuzione di risultato, nella misura corrispondente al risultato percentuale ottenuto, calcolata come segue:

<b>Elementi di valutazione del risultato generale</b>	<b>Peso in termini percentuali</b>
Livello di raggiungimento degli obiettivi	60/100
Capacità professionale	40/100

La valutazione della capacità professionale risulta dai criteri indicati nella relativa scheda (infra).

<b>Valutazione del risultato generale</b>	<b>Importo della retribuzione di risultato</b>
Pari o superiore al 90%	25% della retribuzione di posizione attribuita
Pari o superiore al 50% ed inferiore al 90%	Proporzionalmente al punteggio (50% = 10% della retribuzione di posizione attribuita 90% = 25% della retribuzione di posizione attribuita)
Inferiore al 50%	0

Prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, il Dirigente di Area o il Segretario Generale - in caso di posizioni di staff o di Alte Professionalità - 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.



## **9. Competenze**

L'istituzione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità deve tendere alla valorizzazione della funzione dirigenziale, in termini di processi gestionali di carattere strategico-organizzativo, di pianificazione, specializzazione programmazione e controllo, demandando dunque la gestione amministrativa, tecnica e contabile della Camera di Commercio a livelli di responsabilità intermedi rappresentati da titolari di posizione organizzativa e delle alte professionalità, limitatamente al proprio ambito operativo.

L'Area delle Posizioni deve prevedere l'esercizio di funzioni direttive di natura gestionale o di staff, con attribuzione di capacità di autonoma determinazione, nell'ambito di apposite direttive e indirizzi che la dirigenza dovrà esplicitare. Tali attribuzioni devono risultare negli atti di affidamento dell'incarico, che determinino l'attribuzione dell'esercizio della funzione prettamente gestionale, ferma restando la titolarità della funzione stessa del Dirigente.

L'Area delle Posizioni è altresì destinataria di specifici progetti e/o obiettivi definiti coerentemente con il sistema di misurazione e valutazione vigente nella Camera di Commercio di Livorno.

Ai titolari di Posizione Organizzativa sono affidate dal dirigente la cura, l'istruzione e l'autonomo compimento di attribuzioni e processi organizzativi e gestionali di propria competenza.

## **10. Relazioni sindacali**

L'istituzione e la gestione delle Posizioni Organizzative e delle Alte Professionalità dovrà avvenire nel rispetto di quanto previsto dalla normativa e dai CCNL vigenti in materia di relazioni sindacali.



## RETRIBUZIONE DI RISULTATO A PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il Dirigente di settore, anche tenuto conto della relazione prodotta dal dipendente interessato,

### ESPRIME

la seguente valutazione utile ai fini della corresponsione del risultato e della conferma o revoca dell'incarico affidato

<i>Denominazione posizione</i> <i>Responsabile Servizi</i>	
<i>Area di appartenenza</i>	
<i>Nominativo del titolare</i>	
<i>Periodo di valutazione</i>	
<b>A) GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI</b>	<b>Max Punti 60</b>
Gli obiettivi ed il peso di ciascuno verranno assegnati annualmente dal Segretario Generale in accordo con il Dirigente	
Grado raggiungimento obiettivi pari al:	
Peso grado raggiungimento obiettivi pari al:	60%
Eventuali osservazioni	
<b>B) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>	<b>Max Punti 40</b>
Fattori di valutazione: competenze, capacità, disponibilità	<b>Per ogni fattore il punteggio varia da 1 a 10</b>
Stabilità emotiva: capacità di autocontrollo, gestione dello stress, stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate	
Negoziante e gestione dei conflitti: capacità di controllare situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	
Confini delle mansioni: capacità di diversificare e sviluppare le competenze per ampliare ed arricchire i compiti assegnati	
Propensione al nuovo: capacità di proporre soluzioni innovative nell'attività amministrativa dell'ente e/o di individuare nuove iniziative per la promozione dell'economia del territorio	
Capacità di orientare l'attività al raggiungimento degli obiettivi e rispettare i tempi assegnati	
Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e disponibilità a svolgerlo al di fuori del normale orario	
Capacità dimostrata di lavorare in gruppo, di motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro	
Capacità di delegare compiti ed attività di ufficio anche al fine di generare un adeguato sviluppo delle capacità personali dei collaboratori	
Capacità di interlocuzione e collaborazione con il sistema camerale (Unione nazionale, regionale, società del sistema, organi di governo, SG e Dir) e con le organizzazioni di categoria, al fine di utilizzarne al meglio le potenzialità	
Leadership: capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione nell'assolvere all'attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	
Totale punteggio comportamento organizzativo _____	
Peso punteggio comportamento organizzativo _____	40%
<b>TOTALE VALUTAZIONE:</b>	



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

Il sistema di valutazione delle performance del personale è strettamente collegato al sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative: la Camera di commercio, infatti, persegue i propri obiettivi strategici volti in ultima istanza alla soddisfazione degli stakeholders attraverso il contributo apportato dai singoli dipendenti e/o da gruppi di dipendenti, dalle unità organizzative e dalla organizzazione nel suo complesso. Pertanto il ciclo di misurazione e di valutazione delle performance del personale si inserisce nel contesto del ciclo della performance dell'ente, con particolare riferimento ai tempi di programmazione, di assegnazione degli obiettivi con cadenza annuale, di monitoraggio sullo stato di avanzamento e di rendicontazione dei risultati.

Inoltre la valutazione della performance del personale camerale si basa non solo sui comportamenti organizzativi, ovvero sulle competenze espresse rispetto a quelle attese, ma anche sui risultati ottenuti, sia in termini generali a livello di ente, di area dirigenziale o di tipo trasversale, sia a livello di unità organizzativa o di obiettivo individuale.

La Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno 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.

Le risorse destinate alla produttività ed al miglioramento dei servizi sono ripartite in relazione:

### **1. alla categoria contrattuale di appartenenza sulla base di coefficienti differenziati:**

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 differenziati:



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

## **2. al periodo di effettiva presenza in servizio:**

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. Per il personale neoassunto a tempo indeterminato la quota suddetta è attribuita nel caso di presenza in servizio per almeno tre mesi.

Nel caso di assenza prolungata a qualsiasi titolo per l'intero anno non sarà corrisposto alcun compenso.

L'apporto partecipativo sarà valutato sulla base del periodo di effettiva presenza in servizio, mediante un coefficiente così determinato: 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.

## **3. alla percentuale di articolazione del rapporto di lavoro:**

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale, la quota è attribuita in proporzione alle ore di lavoro effettivamente prestate.

**4. al contributo dei singoli** valutato in funzione del grado di raggiungimento degli obiettivi della Camera di Commercio (Area e Servizio/Ufficio) di appartenenza, nonché dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi.

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.

Le risorse destinate ad incentivare la produttività sono dirette 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.



Gli obiettivi sono portati a conoscenza del personale, dopo l'assegnazione ai Dirigenti ed ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa con apposito incontro, di norma entro il mese di marzo, durante il quale vengono impartite indicazioni e direttive di massima per il loro raggiungimento.

In corso d'anno vengono effettuate verifiche intermedie, di norma con cadenza semestrale, sullo stato di attuazione degli obiettivi: 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.

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

Le schede si compongono di tre sezioni e contengono un'apposita sezione per eventuali note del valutatore:

1. **la prima** relativa al livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente (intendendosi per tale il livello di raggiungimento degli obiettivi dell'**Area di appartenenza**), assegnati con delibera della Giunta Camerale, a cui, ai fini della quantificazione del compenso individuale, è attribuito **un peso del 10%**, determinata secondo le seguenti modalità:
  - a) se gli obiettivi dell'Area sono stati raggiunti per un valore in media pari al 90% l'intera quota del 10% del fondo verrà ripartita tra tutti i dipendenti;
  - b) se gli obiettivi dell'Area sono stati raggiunti per un valore in media inferiore al 90%, la quota del 10% del fondo verrà distribuita proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi;
2. **la seconda** 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 30%**, determinata secondo le modalità di cui al punto precedente.
3. **la terza** relativa alla prestazione individuale che avrà, ai fini della determinazione del compenso individuale, **un peso del 60%**;

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.

Le schede di valutazione individuale sono differenziate in base alla categoria di appartenenza: la valutazione dei comportamenti organizzativi avviene sulla base dei seguenti fattori tipizzati, ponderati con un diverso grado di rilevanza in relazione alla categoria di appartenenza (per il dettaglio si rinvia alle schede di valutazione allegate):



1. **Impegno profuso e flessibilità:** si evidenziano gli aspetti di impegno e disponibilità nell'espletamento delle funzioni attribuite:
  - a) Grado di impegno espresso nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nello svolgere nuove attività;
  - b) Flessibilità e grado di compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali/individuali ed alle esigenze del servizio/ufficio al di là delle mansioni di stretta competenza e disponibilità alla mobilità interna;
  - c) Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative del lavoro (dipendenti di categoria C e D);
  - d) Livello di autonomia e capacità di assumere decisioni connesse alla funzione (dipendenti di categoria D);
  - e) Capacità di gestione (organizzativa e di programmazione) della struttura (ufficio/unità organizzativa) di appartenenza (dipendenti di categoria D);
2. **Qualità della prestazione individuale:** si evidenziano gli aspetti di qualità dell'attività professionale svolta, dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e dell'apporto personale ai processi di lavoro:
  - a) Svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza;
  - b) Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti;
3. **Capacità di apprendimento e competenza professionale:** si evidenziano gli aspetti di capacità nell'apprendere le indicazioni ricevute e di competenza richiesta per lo svolgimento delle proprie mansioni:
  - a) Capacità di mettere in pratica le indicazioni e gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo o in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti informatici o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati;
  - b) Capacità di diversificare e sviluppare le competenze professionali generali/specialistiche al fine di arricchire i compiti assegnati;
4. **Orientamento all'utenza e/o alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi:** si evidenziano gli aspetti delle capacità relazionali nei confronti sia dell'utenza esterna che interna:
  - a) Capacità di accoglienza dell'utenza esterna/interna, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla;





- b) Flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri uffici, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore;
- c) Svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi;
- d) Capacità di gestire conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale (dipendenti di categoria D).

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.

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. Il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività, previo esame congiunto con i Dirigenti sugli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità.

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.

Il dipendente, ricevuta la scheda di valutazione, entro 15 giorni può presentare eventuali osservazioni al Segretario Generale.





# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

**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. <b>BSC</b>	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 <b>programmi/obiettivi operativi a livello di Ente</b> (Funzionale alla RPP) dell'anno n+1	Tavoli Tecnici/Incontri con gli Stakeholders
			Strategy Map annuale
			Cruscotto obiettivi/indicatori (oucome 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	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

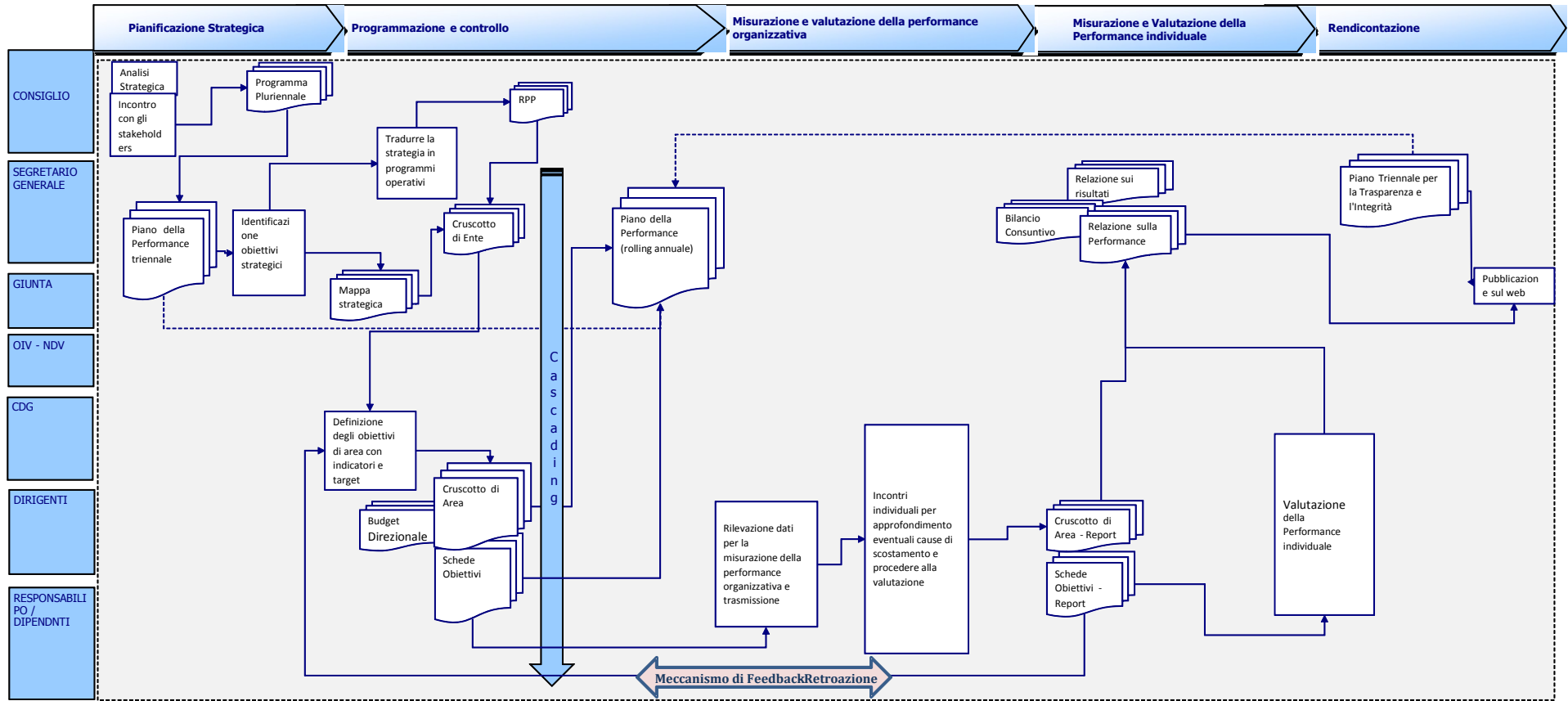
Fase	Oggetto	Attività	Metodologie e strumenti operativi
Rendicontazione	Accountability e Trasparenza	Rendicontazione risultati anno n (Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità)	Coerenza con reporting Interno
			Multidimensionalità
			Relazione sulla Performance e altri Documenti di rendicontazione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



# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

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

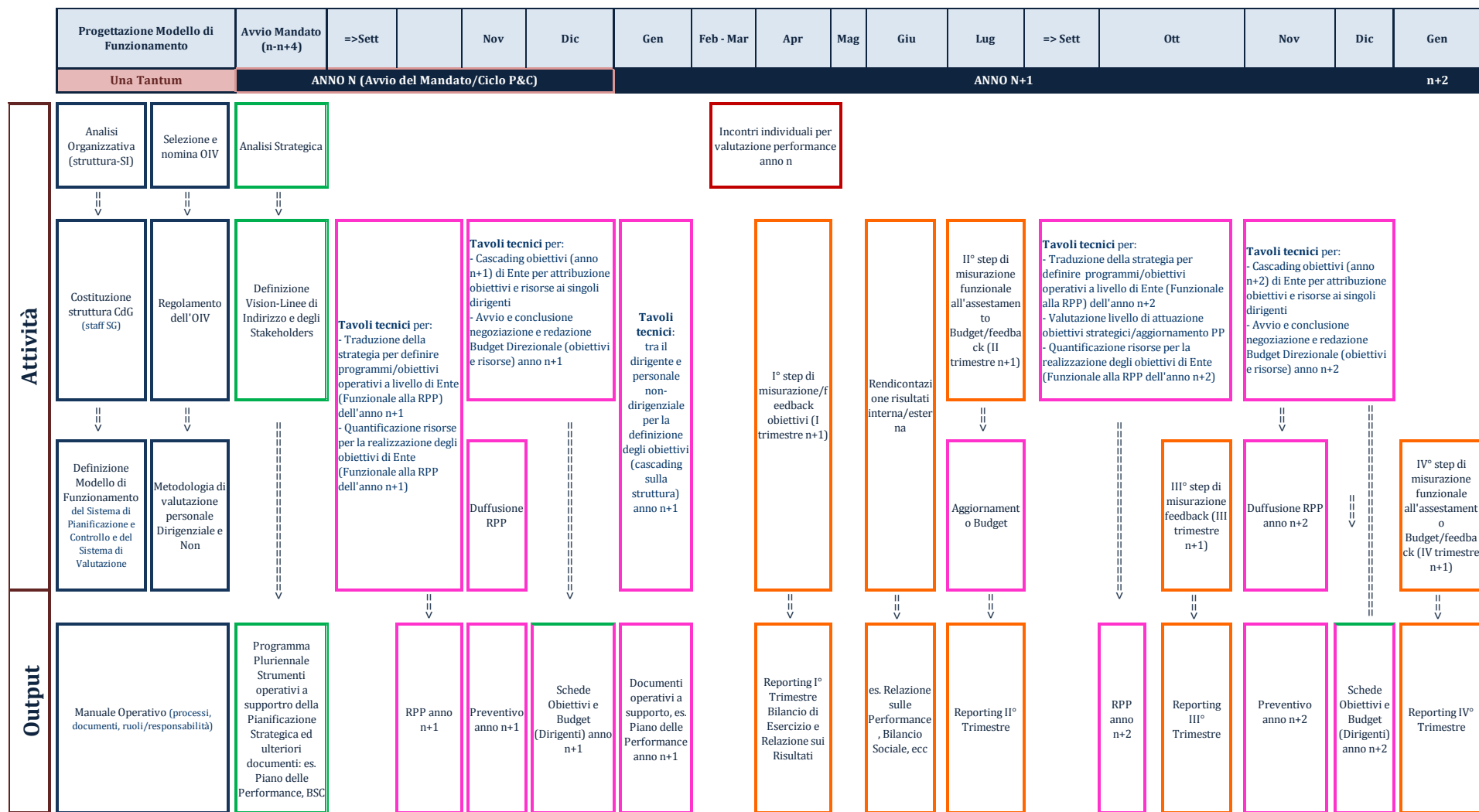




# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 11: TIMING**







# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

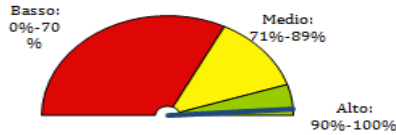
**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 12: REPORTING**

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

### Reporting Ente

#### Reporting sintetico della strategia



<b>Imprese, Territorio e Consumatori</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">1_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">2_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">3_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">4_Obiettivo strategico</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">5_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">6_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">7_Obiettivo strategico</div> </div>
<b>Processi Interni</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">8_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FF0000; padding: 5px; margin: 5px;">9_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">10_Obiettivo strategico</div> </div>
<b>Apprendimento Crescita e Innovazione</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">11_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">12_Obiettivo strategico</div> </div>
<b>Economico- Finanziario</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #90EE90; padding: 5px; margin: 5px;">13_Obiettivo strategico</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #FFFF00; padding: 5px; margin: 5px;">14_Obiettivo strategico</div> </div>

### Reporting Area - Ufficio

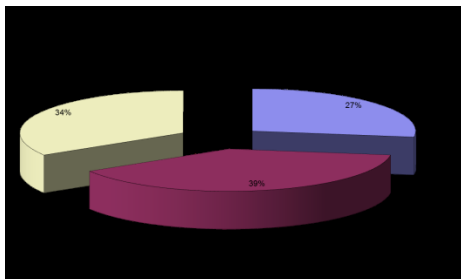
Area:		Responsabile:					
Prospettiva di Performance							
1	OBIETTIVO STRATEGICO				Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore	Peso	Target	Actual		
2	OBIETTIVO STRATEGICO				Peso	Target	Actual
	Valenza Informativa	Indicatore	Peso	Target	Actual		

### 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 della Maremma e del Tirreno.

#### 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.

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



# **CCIAA DELLA MAREMMA E DEL TIRRENO**

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

**ALLEGATO 13: MATRICE RUOLI  
RESPONSABILITÀ**



RESPONSABILITA'	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						
	<p>Eabora i report periodici (di vario livello) coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione</p> <p>Svolge l'attività di analisi dei Report per guidare il processo di valutazione</p> <p>Verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale</p> <p>Realizza incontri trimestrali per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione</p> <p>Verifica l'andamento della gestione dell'Ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione in relazione ai Report prodotti dal CDG</p> <p>Analizza le informazioni derivanti dai report Istituzionali e supporta gli organi di indirizzo nei processi decisionali</p> <p>In caso di scostamenti rilevanti rispetto a quanto programmato propone interventi di riallineamento degli obiettivi</p> <p>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</p> <p>Collabora alla redazione della Relazione sulla Performance e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività</p> <p>Approva la Relazione sulla Performance e fornisce elementi per eventuale revisione e/o integrazione</p>						
PERFORMANCE INDIVIDUALE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	<p>Valuta il Segretario Generale in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso</p> <p>Valuta il Dirigente in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso</p> <p>Supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale e supporta il Segretario Generale nella valutazione dei Dirigenti</p> <p>Produce i report a supporto della valutazione della performance individuale</p> <p>Valuta le PO ed i singoli dipendenti in relazione agli obiettivi assegnati ed alle metodologie in uso</p> <p>Supporta e fornisce indicazioni al Dirigente nella valutazione della performance dei dipendenti</p>						
	<p>Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback</p> <p>Interviene per un riallineamento degli obiettivi individuali sulla base dell'attività di feedback</p>						