



Camera di Commercio
Firenze

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATI

INFORMAZIONI UTILI SUL SISTEMA DI
MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE E SULLE
ALTRE ATTIVITA' DELL'ENTE



Sommario

Sommario

PROCESSI	3
SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI NON DIRIGENTI E NON POSIZIONI ORGANIZZATIVE	6
SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI CON INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	8
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	10
BOZZA: FUNZIONAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO	22
ORGANIGRAMMA.....	29



Camera di Commercio
Firenze

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PROCESSI

La presente mappa dei processi è in corso di ridefinizione, all'interno del percorso di riforma del sistema camerale.

A titolo informativo si riporta quella attualmente in essere, così come definita in collaborazione con Unioncamere Nazionale

Funzione	Macro Processo	Processo
A Organi Istituzionali e Segreteria Generale	A1 CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE	A1.1 Pianificazione, programmazione, monitoraggio e controllo
		A1.2 Sistemi di gestione
	A2 RAPPRESENTANZA, AFFARI GENERALI E SEGRETERIA	A2.1 Gestione e supporto organi istituzionali
		A2.2 Tutela legale
		A2.3 Gestione documentazione
	A3 COMUNICAZIONE	A3.1 Comunicazione
	B Servizi di Supporto	B1 RISORSE UMANE
B2 APPROVVIGIONAMENTO E GESTIONE DEI BENI		B2.1 Fornitura beni e servizi
		B2.2 Gestione beni materiali e immateriali e logistica
B3 BILANCIO E FINANZA		B3.1 Gestione diritto annuale
		B3.2 Gestione contabilità e liquidità



Funzione	Macro Processo	Processo	
C Anagrafe e Servizi di Regolazione del Mercato	C1 ANAGRAFICO CERTIFICATIVO	C1.1 Tenuta registro imprese (ri), repertorio economico amministrativo (rea), albo artigiani (aa)	
		C1.2 Tenuta albo gestori ambientali (solo per le cciaa capoluogo di regione)	
		C1.3 Gestione suap camerale	
		C1.4 Servizi digitali	
		C1.5 Certificazioni per l'estero	
	C2 REGOLAZIONE E TUTELA DEL MERCATO	C2.1 Protesti	
		C2.2 Brevetti e marchi	
		C2.3 Prezzi e borsa merci	
		C2.4 Sanzioni amministrative ex l. 689/81	
		C2.5 Attivita' in materia di metrologia legale	
		C2.6 Forme alternative di giustizia	
		C2.7 Regolamentazione del mercato	
	D Studio, Formazione, Ir	D1 PROMOZIONE E INFORMAZIONE ECONOMICA ALLE IMPRESE	D1.1 Monitoraggio economia e mercato
			D1.2 Formazione professionale rivolta all'esterno
D1.3 Promozione territorio e imprese			



SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI NON DIRIGENTI E NON POSIZIONI ORGANIZZATIVE



Nome Cognome		categoria	
Area			
Unità Organizzativa			

1) Valutazione Performance Organizzativa	max 60	0
1a) Valutazione Prestazione/Produttività dell'Ente	max 40	
1b) Valutazione del raggiungimento degli obiettivi e della realizzazione del piano di lavoro dell'unità organizzativa	max 20	

2) Valutazione Performance Individuale	max 40	0
2a) Valutazione obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati	max 15	
2b) Competenze, aspetti comportamentali e relazionali	max 25	0
competenze tecnico operative	conoscenze teoriche e pratiche richieste per ricoprire il ruolo	max 6
competenze relazionali	capacità di ascolto e di risposta verso l'utenza esterna ed interna	max 6
risoluzione dei problemi	capacità di soluzione dei problemi in autonomia, anche nei momenti di emergenza	max 6
integrazione dei processi lavorativi	capacità di lavorare per migliorare l'integrazione dei processi lavorativi collaborando con la propria/con le altre strutture organizzative	max 6
orientamento al servizio	impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e verso il risultato	max 6
	Totale valutazione competenze individuali	0 max 30

Considerazioni:	max 100	0
-----------------	---------	----------

Sede,	Per ricevuta
IL DIRIGENTE ()	IL DIPENDENTE ()
DOCUMENTO ORIGINALE INFORMATICO FIRMATO DIGITALMENTE (art. 23 ter Dlgs 82/2005)	



SCHEDA VALUTAZIONE DIPENDENTI CON INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA



Nome Cognome			
Area			
Posizione Organizzativa			

La retribuzione di risultato può variare, in base alla valutazione conseguita da un minimo del 10% a un massimo del 25% della retribuzione di posizione in godimento. Di conseguenza il 25% corrisponde al punteggio massimo di 100, il 10% corrisponde al punteggio minimo di 50. Una valutazione con punteggio inferiore a 50 non dà luogo all'erogazione della retribuzione di risultato.

Risultati conseguiti	0	Max 42
1) Risultati di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		max 12
2) Raggiungimento degli specifici obiettivi individuali		max 10
3) Efficacia delle soluzioni organizzative adottate		max 10
4) Efficacia del sistema di relazioni esterne ed interne realizzate, anche con riferimento alla dirigenza		max 10
Valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi	0	Max 58
5) Qualità della prestazione individuale		max 10
6) Impegno profuso nello sviluppo del gruppo di appartenenza		max 10
7) Comprensione del ruolo e delle strategie di settore		max 9
8) Capacità di proporre soluzioni innovative/soluz. dei problemi		max 9
9) Autonomia operativa		max 10
10) Competenza professionale		max 10

Considerazioni:	max 100	0
-----------------	---------	---

Sede,		Per ricevuta
IL DIRIGENTE ()		IL DIPENDENTE ()
DOCUMENTO ORIGINALE INFORMATICO FIRMATO DIGITALMENTE (art. 23 ter Dlgs 82/2005)		



SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI



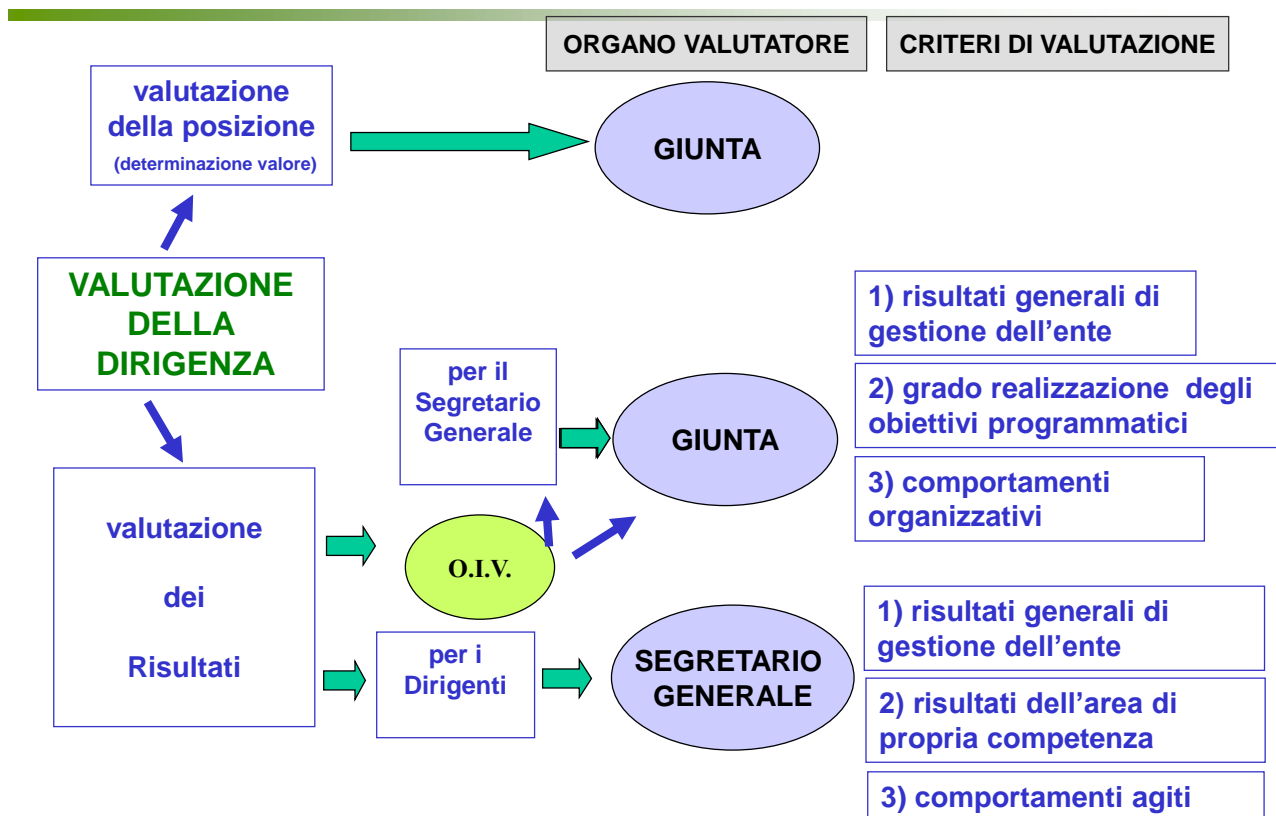
AREE CHIAVE DI RESPONSABILITA' PER I DIRIGENTI



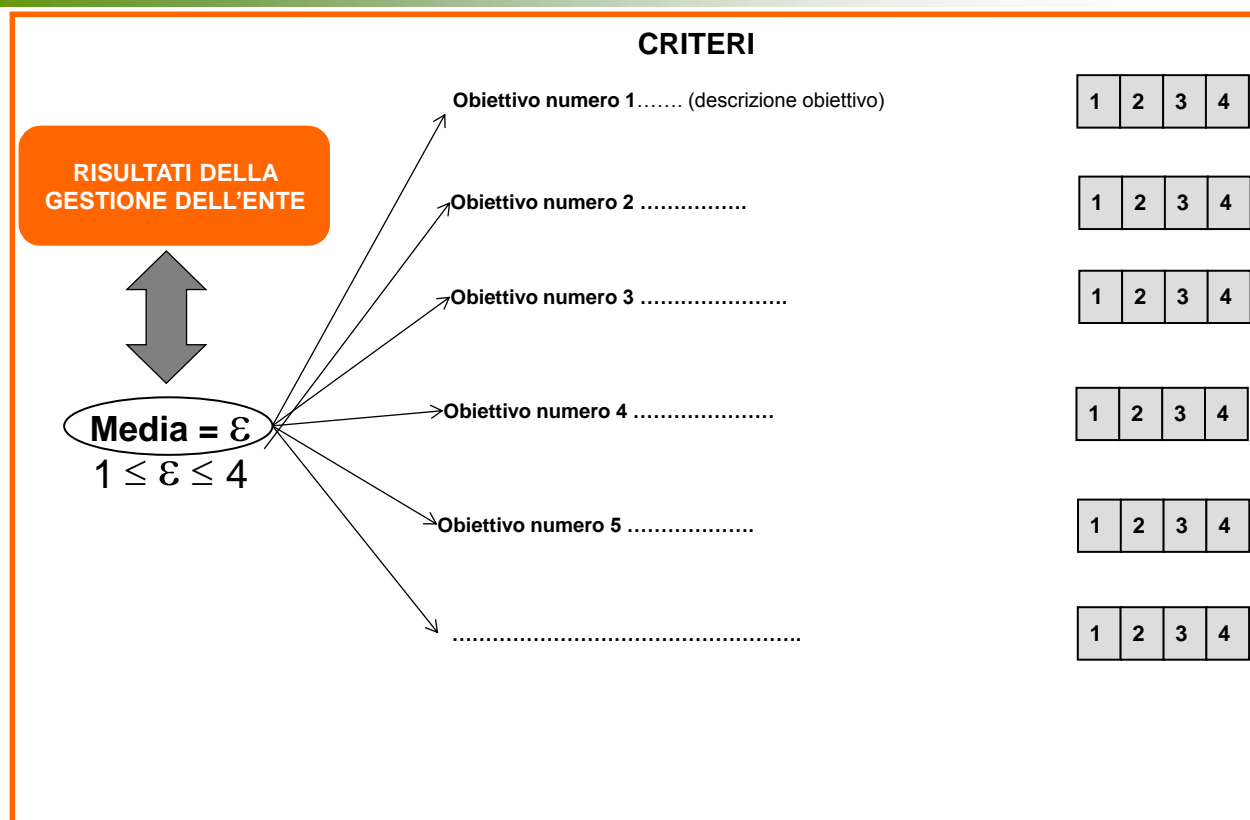
NOTA: Tali aree chiave di risultato sono state individuate da Unioncamere e dall'Istituto Tagliacarne nell'ambito della progettazione del percorso di sviluppo manageriale per i dirigenti delle Camere di Commercio



ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE



OBIETTIVI DI AREA ORGANIZZATIVA/ENTE – ANNO XXXX

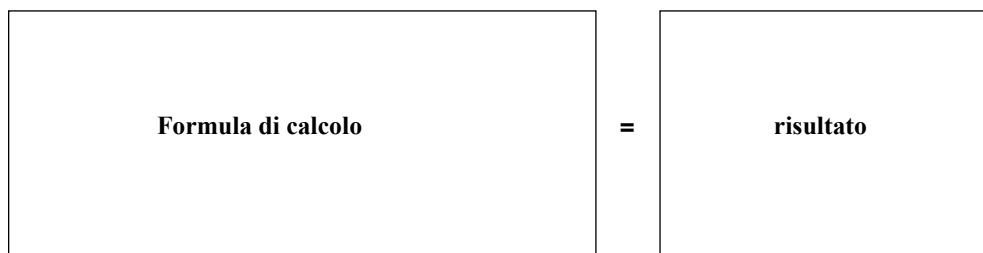




VALUTARE LA GESTIONE DELL'ENTE/AREE ORGANIZZATIVE

INDICATORE DI PERFORMANCE: obiettivo 1

ESPRESSIONE ALGORITMO DI CALCOLO PER OBIETTIVO 1



Una scheda per ogni
obiettivo

RISULTATO PER L'ANNO 2019:

VALUTAZIONI	RISULTATI (I)
1	
2	
3	
4	

Valutazioni abbinate
A scala di risultati



VALUTARE GLI OBIETTIVI PROGRAMMATICI

La valutazione degli obiettivi programmatici dell'amministrazione implica:

PER IL SEGRETARIO GENERALE

Una verifica del grado di attuazione degli obiettivi per aree di intervento identificate come prioritarie dalla Giunta camerale. Tali obiettivi sono esplicitamente identificati nell'ambito della Relazione Previsionale e Programmatica e possono essere dal Segretario Generale attribuiti in tutto o in parte ad uno o più dei suoi collaboratori;

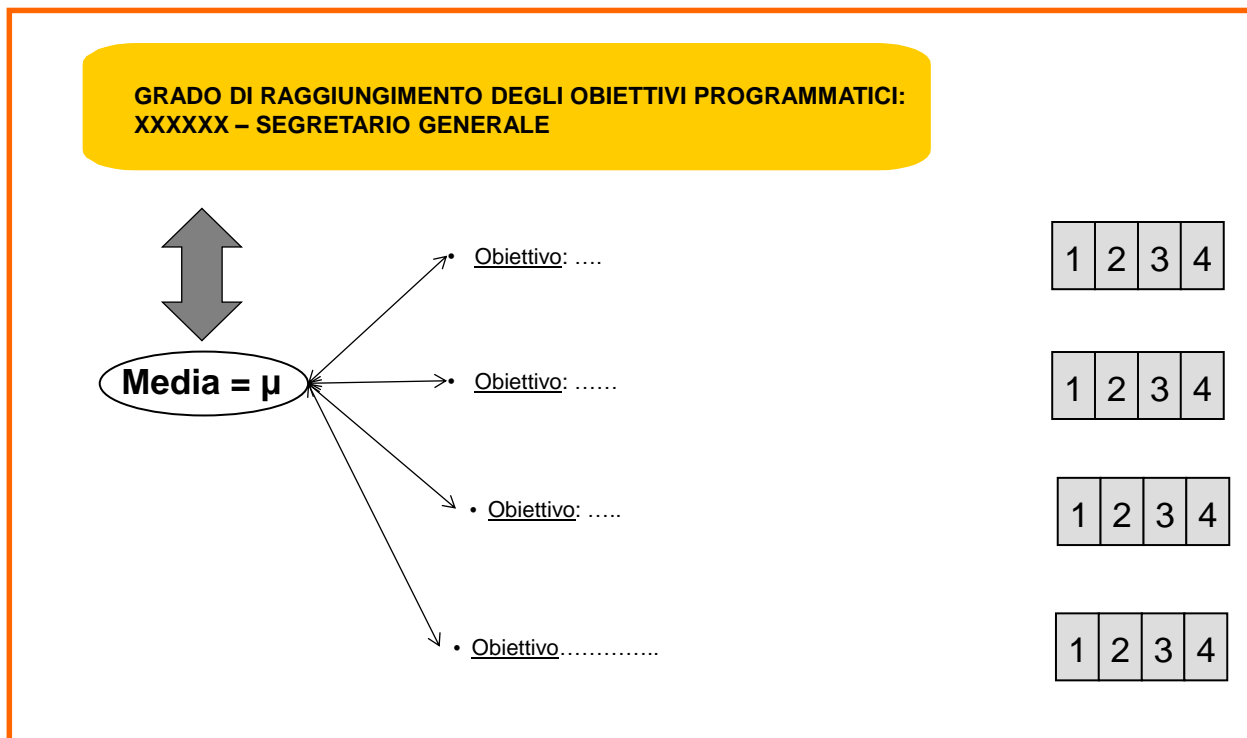
PER I DIRIGENTI

Una verifica del grado di attuazione degli obiettivi per aree di intervento identificate come prioritarie dal Segretario Generale. Tali obiettivi possono essere derivati dalla Relazione Previsionale e Programmatica oppure fare esplicito riferimento a priorità della propria area di servizio.

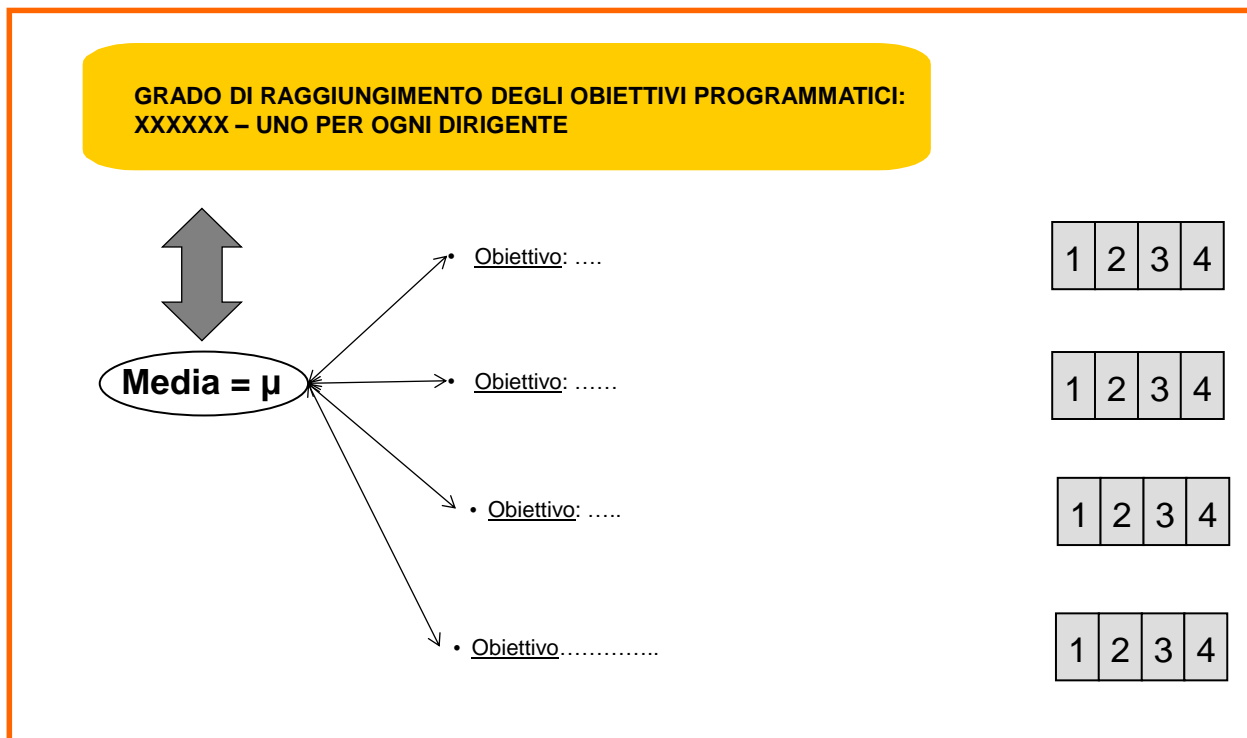
NOTE PER L'ANNO xxxxxxxx

Eventuali note particolari per l'anno di riferimento

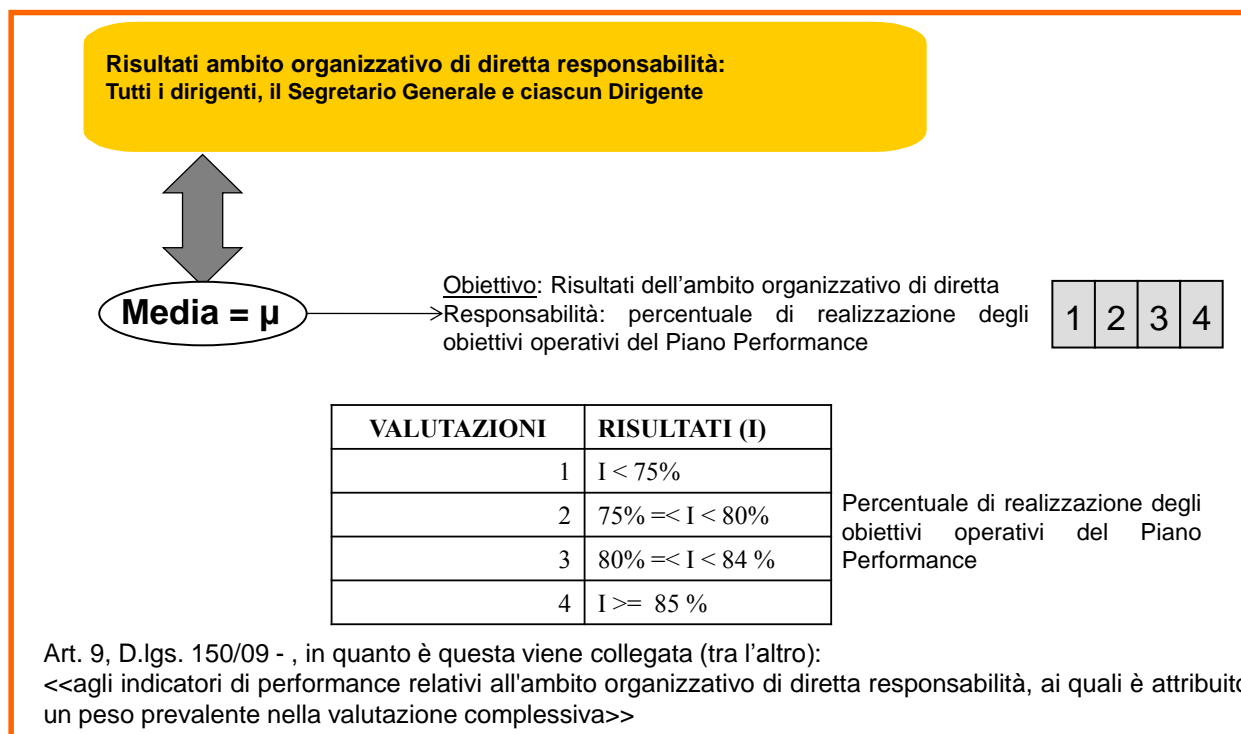
OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE –ANNO 2018



OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE –ANNO 2018



VALUTARE GLI OBIETTIVI PROGRAMMATICI E DI SETTORE



VALUTARE I COMPORTAMENTI AGITI

Valutazione del Segretario Generale: Uno per Segretario Generale e per ogni Dirigente





IL SIGNIFICATO DEI PUNTEGGI

La retribuzione è determinata moltiplicando il punteggio conseguito, considerando anche i decimali, per il valore del punto, ottenuto suddividendo il fondo disponibile rispettivamente per il Segretario Generale e per gli altri dirigenti, per il valore massimo dei punti assegnabili

Valori per il calcolo del punteggio di valutazione

Disatteso	Inferiore alle aspettative	In linea con le aspettative	Superiore alle aspettative
1	2	3	4

N.B.: Il punteggio complessivamente conseguito al termine del processo di valutazione da 3,70 a 4 costituisce risultato superiore alle aspettative, cui si applica la massima retribuzione di risultato.

LA DETERMINAZIONE DELLA VALUTAZIONE DI RISULTATO

CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEI PESI AI DIVERSI OGGETTI DI VALUTAZIONE

$$\text{Risultato} = \varepsilon p_1 + \mu p_2 + \lambda p_3 + \alpha p_4$$

I PESI PER LA VALUTAZIONE
DEL SEGRETARIO GENERALE

$$p_1 = 15\% \text{ (RISULTATI ENTE)}$$

$$p_2 = 30\% \text{ (OBIETTIVI DELLA GIUNTA)}$$

$$p_3 = 15\% \text{ (COMPORTAM. ORGANIZZATIVI)}$$

$$p_4 = 40\% \text{ (RIS. AREA ORGANIZZATIVA)}$$

I PESI PER LA VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI

$$p_1 = 20\% \text{ (RISULTATI ENTE)}$$

$$p_2 = 25\% \text{ (OBIETTIVI DEL SG)}$$

$$p_3 = 25\% \text{ (COMPORTAM. ORGANIZZATIVI)}$$

$$p_4 = 30\% \text{ (RIS. AREA ORGANIZZATIVA)}$$

Il recente D.lgs. 74/2017 di riforma del D.lgs. 150/2009 cambia la valutazione della performance individuale di dirigenti e delle Posizioni Organizzative: Art. 9, D.lgs. 150/09, in quanto è collegata (tra l'altro):

<<agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva>>



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

BOZZA: FUNZIONAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO

Si riporta nelle pagine seguenti una bozza provvisoria del funzionamento del Tavolo di Raffreddamento, strumento fondamentale per le procedure di conciliazione previste dal SMVP.

Il funzionamento verrà disciplinato con determinazione del Segretario Generale. Come specificato nello stesso SMVP, al momento della redazione degli atti, presso la Camera di Firenze è in corso il confronto e la contrattazione tra Amministrazione e Rappresentanze Sindacali dell'Ente. L'effettiva implementazione del Tavolo di Raffreddamento avverrà alla fine di tale percorso e il SMVP verrà eventualmente aggiornato nella prima sessione utile.

FUNZIONAMENTO DEL TAVOLO DI RAFFREDDAMENTO (TDR) DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FIRENZE

(Approvato con determinazione Segretario Generale n. XXXX del GG/MM/AAAA)

Art. 1 - Oggetto e funzioni Tavolo di Raffreddamento

Il presente atto disciplina l'attività del Tavolo di Raffreddamento (TDR) della Camera di Commercio di Firenze.

Il TDR ha il compito di porre in essere iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Il TDR svolge la propria attività con la finalità di conciliare le parti coinvolte, ispirandosi ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità della propria azione. In quest'ambito il TDR si riunisce in convocazione ordinaria, secondo le modalità di cui ai successivi articoli.

Art. 2 - Composizione e sede

Il TDR è composto:

- da componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali rappresentative, ai sensi degli artt. 40 e 43 del decreto legislativo 165/2001;
- da un pari numero di rappresentanti dell'Amministrazione, tra i quali viene nominato il Presidente

Per ogni componente effettivo è previsto un supplente.

Il Presidente effettivo, in rappresentanza dell'Amministrazione, è individuato nella persona del Presidente del Comitato Unico di Garanzia (CUG) della Camera di Commercio di Firenze, cui fa da supplente il Presidente supplente previsto per il CUG.

Il Presidente effettivo o quello supplente non può essere scelto nella persona del Segretario Generale, tranne il caso di vacanza di posti in organico.

La composizione dei membri effettivi del TDR può corrispondere a quella del CUG.

Partecipa alle riunioni, senza diritto di voto, il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance della Camera di Commercio di Firenze, costituita ai sensi dell'art. 14, co. 9, D.lgs. 150/09, cui fa da supplente un secondo membro selezionato dalla stessa STP al proprio interno. Compito del Responsabile della STP è quello di supportare in maniera imparziale i membri del TDR per tutti gli aspetti tecnici riguardanti il ciclo di gestione della performance. Il Responsabile della STP partecipa alla discussione ma non può curare la verbalizzazione delle sedute; può far risultare a verbale le proprie dichiarazioni testuali.

Alle riunioni del TDR viene invitato l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) il quale, nella sua forma monocratica o collegiale, ha facoltà di partecipare. Il TDR è validamente costituito anche in assenza dell'OIV. L'OIV partecipa alle sedute con funzione consultiva e propositiva, senza diritto di voto e senza oneri a carico dell'Ente.

Il TDR ha sede presso la Sede della Camera di Commercio di Firenze.

Art. 3 - Durata in carica

Il Tavolo di Raffreddamento ha durata quadriennale e i suoi componenti sono nominati contestualmente ai membri del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

In ambito di prima applicazione, data la precedente vigenza del Comitato Unico di Garanzia, il Tavolo di Raffreddamento si intende in carica sino alla naturale scadenza del Comitato Unico di Garanzia.

I membri in carica continuano a svolgere le funzioni fino alla nomina del nuovo organismo.

I componenti, nominati nel corso del quadriennio, cessano comunque dall'incarico allo scadere del mandato del Comitato.

La cessazione dall'incarico di componente del Tavolo può avvenire:

1) per dimissioni volontarie (da presentare per iscritto all'Amministrazione ed alla Commissione);



- 2) per decadenza, in caso di assenza senza giustificato motivo ad almeno due riunioni consecutive;
- 3) per cessazione del rapporto di lavoro.

Art. 4 - Compiti del Presidente

Il Presidente rappresenta il Tavolo di Raffreddamento, ne convoca e presiede le riunioni, stabilendone l'ordine del giorno anche sulla base delle indicazioni dei componenti, e ne coordina i lavori.

Il Presidente provvede affinché l'attività si possa svolgere in stretto raccordo con i competenti organi dell'amministrazione camerale e con il Comitato Unico di Garanzia.

Art. 5 - Convocazioni

Il Tavolo di Raffreddamento si riunisce a seguito di presentazione di apposita domanda da parte di un dipendente, avverso il risultato conseguito nella valutazione individuale, finale od intermedia. La domanda può essere presentata, senza ulteriori formalità, alla casella di posta elettronica del Segretario Generale, il quale provvede prontamente a informare i membri del Tavolo di Raffreddamento e il dirigente responsabile della valutazione.

La domanda deve essere presentata entro e non oltre 10 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione.

Il TDR è tenuto a riunirsi entro 5 giorni lavorativi dalla data di presentazione della domanda del ricorrente.

L'intera procedura di conciliazione deve necessariamente concludersi entro i successivi 15 giorni.

La convocazione viene effettuata via e-mail, in tempo congruo rispetto alla data prescelta per la riunione.

La convocazione deve contenere l'indicazione dell'ordine del giorno e la documentazione strettamente necessaria per la trattazione dei relativi argomenti.

I componenti impossibilitati a partecipare alle riunioni devono darne comunicazione al Presidente ed al componente supplente.

Il Tavolo di Raffreddamento può deliberare la richiesta di sostituzione del componente che si assenti reiteratamente senza giustificato motivo per più di due volte consecutive; la deliberazione viene tempestivamente comunicata all'Amministrazione.

Art. 6 – Funzionamento

Davanti al TDR sono convocati il dipendente ricorrente, il quale può farsi assistere da due persone di sua fiducia, e il dirigente responsabile della valutazione, il quale può farsi assistere da due persone di sua fiducia. Il dirigente responsabile della valutazione è tenuto a presentarsi, senza possibilità di delega a terzi.

Il TDR incoraggia e facilita il dialogo tra le parti, al fine di conciliare le rispettive posizioni e addivenire ad una posizione condivisa. Se le parti raggiungono un accordo, la procedura termina con un verbale di avvenuta intesa, sottoscritto dai membri presenti con diritto di voto della Commissione, dal dipendente ricorrente e dal dirigente responsabile della valutazione. Copia del verbale è trasmessa all'Amministrazione per gli adempimenti conseguenti.

Se le parti non raggiungono un accordo, il TDR esamina la correttezza dell'intero processo di valutazione, utilizzando ogni informazione disponibile. Al termine viene redatto un verbale sintetico, firmato dal Presidente e da tutti i componenti con diritto di voto della Commissione. I componenti possono far risultare a verbale le loro dichiarazioni testuali.

Il TDR, a maggioranza dei membri e qualora ne ravveda una delle fattispecie previste, può deliberare la trasmissione degli atti al Comitato Unico di Garanzia.

Il TDR, a maggioranza dei membri e qualora ravveda criticità nel processo valutativo in esame, può deliberare la trasmissione di una apposita relazione al Segretario Generale, al dipendente ricorrente e al dirigente responsabile della valutazione.

Il Segretario Generale valuta la relazione e decide su eventuali adempimenti conseguenti, dandone evidenza scritta agli interessati, nel rispetto dei tempi indicati nel precedente art. 6 cioè del termine dell'intera procedura di conciliazione entro i successivi 15 giorni dalla domanda.

Art. 7 – Partecipazione alle sedute

Documento sul Sistema di misurazione e valutazione della performance- Allegati

Per poter partecipare alle sedute del Tavolo di Raffreddamento i membri non si devono trovare in situazioni di parentela o affinità fino al secondo grado con il dipendente ricorrente o con il dirigente responsabile della valutazione. In questi casi vengono sostituiti dai membri supplenti.

Qualora nell'esame del caso in questione il Presidente effettivo sia anche il dirigente responsabile della valutazione, viene sostituito dal Presidente supplente.

Qualora nell'esame del caso in questione un componente del TDR si trovi ad essere Posizione Organizzativa del dipendente ricorrente, capufficio o comunque responsabile del dipendente ricorrente o collega d'ufficio, viene sostituito dal componente supplente. Lo stesso avviene per il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente.

Qualora nell'esame del caso in questione anche i membri supplenti si trovino in situazione tale da dover essere sostituiti, il TDR procede comunque, purché sia presente almeno un rappresentante dell'Amministrazione ed un rappresentante delle organizzazioni sindacali rappresentative. Se questo non è possibile, gli atti vengono rimessi direttamente al Segretario Generale, il quale comunica per iscritto ai ricorrenti la propria valutazione.

Art. 8 - Deliberazioni

Il Tavolo di Raffreddamento validamente costituito delibera a maggioranza dei presenti.

Le deliberazioni sono assunte a maggioranza dei voti palesi espressi dai presenti.

In caso di parità prevale il voto del Presidente.

Le deliberazioni approvate sono prontamente inviate al Segretario Generale per le valutazioni necessarie.

Art. 9 – Caso del Segretario Generale quale dirigente responsabile della valutazione

Nel caso in cui il Segretario Generale sia anche il dirigente responsabile della valutazione, valgono le indicazioni di cui ai punti precedenti, con l'eccezione che tutti i membri effettivi del TDR sono tenuti a partecipare alla convocazione, indipendentemente dai casi di astensione previsti dall'art. 7. L'eventuale deliberazione del TDR viene trasmessa all'Ente perché sia protocollata e mantenuta agli atti ed il Segretario è comunque tenuto a dare riscontro iscritto al ricorrente.



Art. 10 – Ricorso di un dirigente avverso la valutazione del Segretario Generale

Nel caso in cui il ricorrente sia un dirigente avverso la valutazione ricevuta dal Segretario Generale, valgono le indicazioni di cui all'art. 9. L'eventuale deliberazione del TDR viene trasmessa all'Ente perché sia protocollata e mantenuta agli atti ed il Segretario è comunque tenuto a dare riscontro iscritto al ricorrente.

Art. 11 - Dimissioni dei componenti

Le dimissioni di un componente del TDR devono essere presentate per iscritto al Presidente, che ne dà puntuale comunicazione all'Amministrazione per consentirne la sostituzione.

Il Presidente comunica, in forma scritta, le proprie dimissioni allo stesso TDR e all'Amministrazione.

Art. 12 - Relazione annuale

Il Tavolo di Raffreddamento redige entro il 30 marzo di ciascun anno di mandato una relazione sintetica sulle controversie trattate in materia di valutazione individuale nell'esercizio precedente, indicando in forma anonima il numero e gli esiti dei casi, nonché ogni indicazione ritenute utile. Il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente non può partecipare alla predisposizione della relazione.

La relazione deve essere trasmessa alla Struttura Tecnica permanente e all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Art. 14 - Obbligo di riservatezza e trattamento dei dati personali

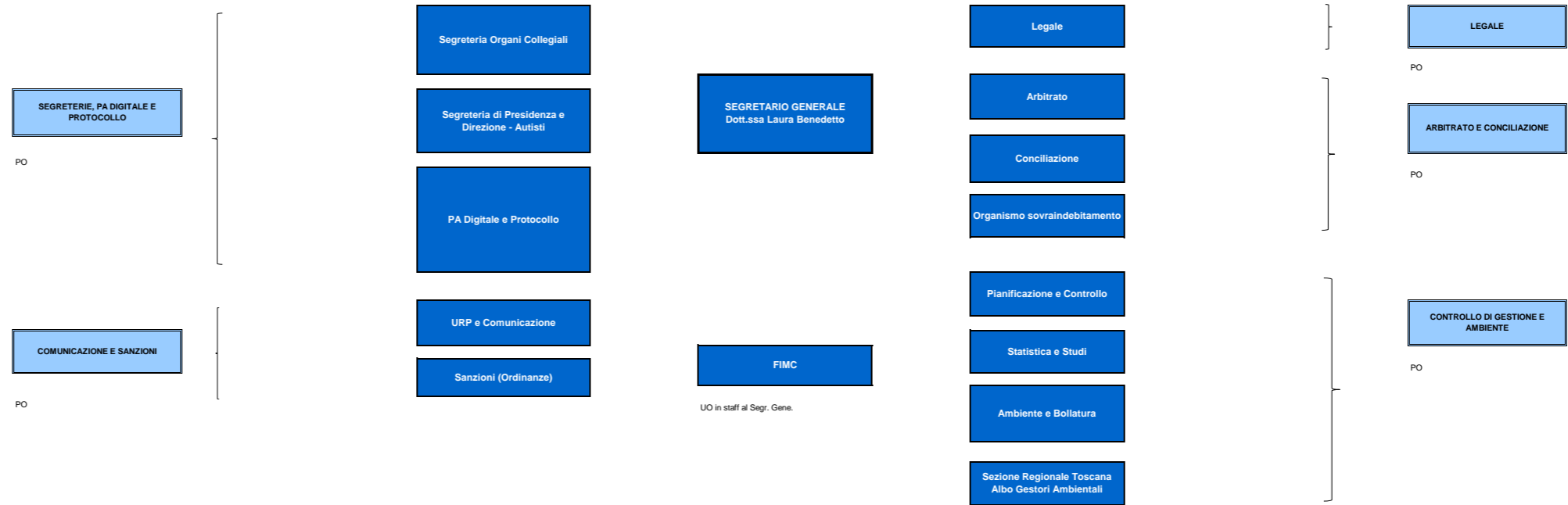
Le informazioni ed i documenti assunti dal TDR nel corso dei suoi lavori devono essere utilizzati nel rispetto delle norme contenute nel Codice per la protezione dei dati personali di cui al Regolamento UE 2016/679 (GDPR).



Camera di Commercio
Firenze

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ORGANIGRAMMA



AREA SERVIZI DI SUPPORTO

AREA SERVIZI DI PROMOZIONE

AREA SERVIZI AMMINISTRATIVI

