

# **Il ciclo di gestione della performance**

## **gennaio 2011**

in conformità al  
D. Lgs. n. 150/2009



1214  
CAMERA  
DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA  
LUCCA



---

## **INDICE**

Premessa	p. 3
La pianificazione strategica	p. 5
La programmazione operativa	p. 7
Monitoraggio, controllo e valutazione della performance	p. 11
Performance individuale e gestione delle risorse umane	p. 14
Rendicontazione e Trasparenza	p. 16



## 1. Premessa

L'oggetto del presente documento è la definizione degli indirizzi e dei criteri alla base del processo del **Ciclo di Gestione della Performance** che la Camera di Commercio intende adottare in attuazione degli adempimenti previsti dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (anche noto come riforma Brunetta) e nel rispetto delle norme previste dal vigente regolamento di amministrazione (DPR254/05).

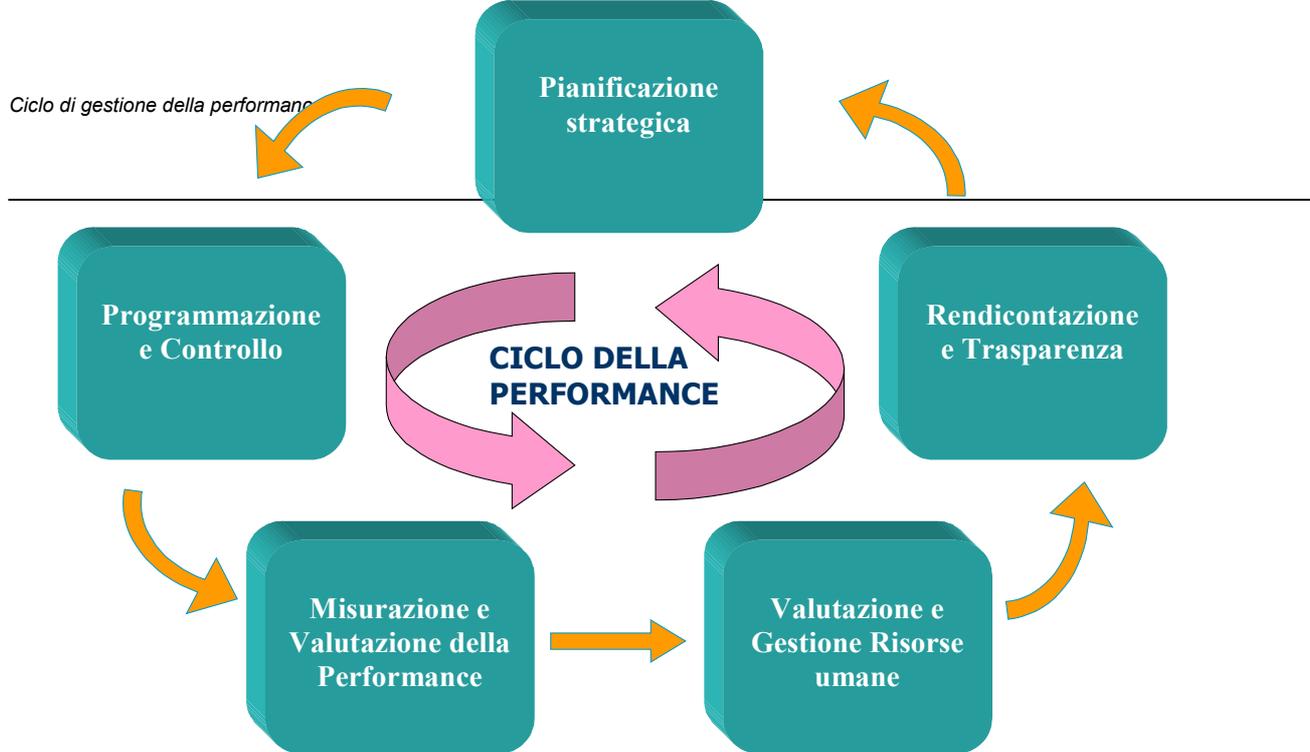
Proprio per la natura transitoria dell'attuale fase, questo stesso documento potrà essere suscettibile di ulteriori variazioni e integrazioni che il Segretario Generale sottoporrà all'approvazione da parte degli amministratori.

Con l'entrata in vigore del DPR 254/05 a partire dall'esercizio 2007, l'Ente Camerale ha adottato processi e strumenti di pianificazione, programmazione e controllo coerenti nella sostanza con quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Infatti, nello specifico delle Camere di Commercio, sotto molteplici aspetti, il Ciclo di Gestione della Performance non rappresenta tanto una radicale novità rispetto all'attuale processo di pianificazione, programmazione e controllo, quanto un'innovazione incrementale che intende migliorare ciò che è già esistente per cogliere gli aspetti essenziali della norma. In virtù di tali fatti, pertanto, la Camera di Commercio intende adottare questo regolamento con l'obiettivo di far evolvere, laddove necessario, i processi e gli strumenti del DPR 254/05 attualmente impiegati, integrandone le parti mancanti e migliorandone processi e contenuti. L'approccio che si intende perseguire è quello di far evolvere attività, strumenti e processi per rispettare i requisiti previsti dalle nuove normative, partendo da una piena valorizzazione dell'attuale ciclo di pianificazione, programmazione e controllo.

Il Ciclo di Gestione della Performance rappresenta l'insieme delle attività che l'amministrazione camerale, in un determinato periodo e nel rispetto della propria missione istituzionale, deve porre in essere per definire, in un quadro di assoluta trasparenza, gli obiettivi strategici, per individuare i programmi operativi funzionali al loro raggiungimento, per monitorare e controllare i risultati ponendo in essere eventuali azioni correttive, per misurare e valutare i risultati finali e premiare dirigenti e dipendenti secondo criteri meritocratici, in funzione del rispettivo contributo al conseguimento degli obiettivi.

Pertanto, le fasi principali che compongono il Ciclo di Gestione della Performance secondo una sequenza logico-temporale sono:

1. Pianificazione strategica,
2. Programmazione e controllo
3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa
4. Performance individuale e gestione delle risorse umane
5. Rendicontazione e trasparenza.



Con il presente documento si vuole, quindi, mettere a sistema le diverse fasi del ciclo di gestione della performance e per questa ragione è stato concepito come una sorta di **“metadocumento” che ripercorre l'intero ciclo della performance** – dalla definizione delle strategie pluriennali alla valutazione del singolo dipendente - **rinviando**, grazie a costanti rimandi presenti nel testo, **ai diversi strumenti** (programma pluriennale, piano triennale della performance, relazione previsionale e programmatica annuale, obiettivi dei dirigenti, budget, schede progetto, sistema di misurazione e valutazione della performance...) adottati dall'Ente per garantire un'efficace pianificazione e attuazione della strategia.

## 1. La pianificazione strategica

Rappresenta la fase durante la quale viene definita la strategia dell'Ente camerale, di regola per la tutta la durata del mandato del Consiglio, identificando le priorità di strategiche, gli obiettivi strategici, i risultati attesi e le risorse che si intendono utilizzare allo scopo.

Con riferimento al DPR 254/05 tale fase si concretizza con la stesura del **Programma Pluriennale**, documento che copre l'intero mandato del Consiglio camerale, e con riferimento al D. Lgs. n. 150/2009, con la componente strategica del **Piano della Performance** che declina, con una valenza triennale, le strategie definite nel Programma Pluriennale.

L'organo politico definisce le **Priorità strategiche** del Programma Pluriennale, da realizzare nell'arco del proprio mandato, partendo da un processo di valutazione dell'attività strategica "a consuntivo" (analisi del precedente Programma Pluriennale e verifica dei risultati conseguiti nel quinquennio precedente) e tenendo conto sia degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, sia delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale, sia in relazione ai bisogni delle aziende e degli altri stakeholders di riferimento, che in funzione del contesto di riferimento interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche). Attualmente è in fase di approfondimento l'impostazione di un percorso teso a valorizzare la partecipazione degli stakeholders nel processo di elaborazione della strategia camerale.

Tenendo conto degli **indirizzi strategici** definiti dall'organo di indirizzo politico, il Segretario Generale con il supporto dell'ufficio Programmazione e controllo, elabora la proposta di **Programma pluriennale** da sottoporre all'approvazione degli organi camerale. Il processo di definizione del documento vede il fondamentale coinvolgimento della dirigenza e dei responsabili di unità organizzativa che, preso atto delle priorità strategiche, degli scenari esterni (economico e normativo) e interni elaborano delle proposte di obiettivi e programmi strategici.

Ogni Priorità strategica può contenere uno o più **Obiettivi strategici** (target, a valenza pluriennale, che nel loro complesso porteranno alla realizzazione della priorità strategiche). All'interno di ogni obiettivo strategico vengono, poi, declinati i **Programmi** (anche questi a valenza pluriennale), cioè l'insieme di iniziative/attività che si intendono attuare per realizzare l'obiettivo strategico di riferimento.

Il programma Pluriennale della Camera di Lucca, in linea con il dettato del DPR 254/05 presenta quindi le seguenti informazioni:

- IL QUADRO ECONOMICO
- INTERVENTI E POLITICHE DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICA
- IL QUADRO ORGANIZZATIVO
  - Il sistema camerale e i rapporti di cooperazione con le istituzioni locali
  - La fotografia del sistema Camera
  - Le risorse umane
  - La struttura tecnologica a supporto delle attività dell'Ente
  - I dati economici pluriennali
- I RISULTATI CONSEGUITI CON IL PROGRAMMA PLURIENNALE 2005-2009
  
- LE LINEE DI INTERVENTO STRATEGICHE DELLA CCIAA

**Priorità A.** *E-government: una Pubblica Amministrazione al servizio delle imprese*

**Priorità B.** *Promozione degli strumenti di regolazione del mercato*

**Priorità C.** *Favorire il consolidamento e lo sviluppo della struttura del sistema economico locale*

**Priorità D.** *Sostenere la competitività delle imprese*

**Priorità E.** *Valorizzazione economica del territorio*

**Priorità F.** *Analisi e conoscenza del sistema economico locale e programmazione territoriale*

**Priorità G.** *Comunicazione*

**Priorità H.** *Valorizzazione del capitale umano*

**Priorità I.** *Innovazione normativa e miglioramento continuo*

Ciascuna priorità strategica richiede l'apporto di una o più aree dirigenziali dell'Ente e/o delle società partecipate controllate Lucca Promos e Lucca Intec.

A partire dal 2011 e poi entro il mese di gennaio di ogni anno, in linea con il D. Lgs. n. 150/2009, verrà approvato dagli organi camerali il **Piano triennale della performance**, documento di diretta derivazione dal Programma pluriennale dell'Ente, attraverso il quale verranno elaborati i contenuti delle strategie camerali collegandoli ad indicatori tesi a rappresentare l'andamento rispetto ai risultati previsti nell'anno della programmazione e per il triennio successivo, declinati per anno.

Il Piano verrà elaborato nel quadro degli indirizzi strategici contenuti nel Programma Pluriennale, in coerenza con i contenuti della Relazione Previsionale e Programmatica annuale e, tenendo conto dello scenario economico e istituzionale in cui l'Ente si trova ad operare nonché delle principali novità a livello normativo che hanno un impatto diretto sulla sua attività.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, una volta nominato, verificherà che la struttura e i contenuti del Piano siano idonei a rappresentare la performance dell'Ente così come previsto dalla normativa e dalle Delibere della Civit.

---

## 2. La programmazione operativa

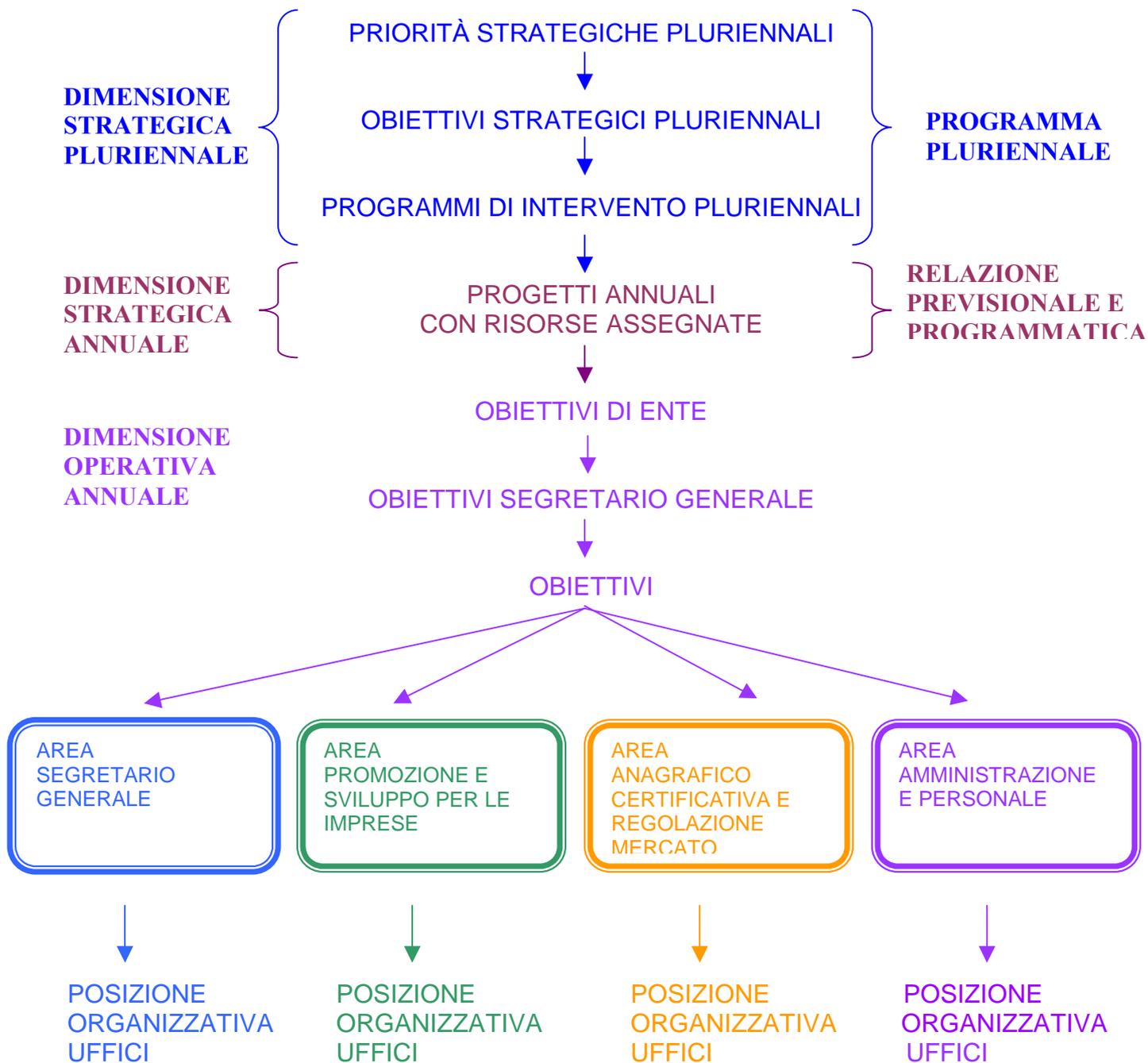
Rappresenta la fase durante la pianificazione strategica viene tradotta e definita in un programma operativo delle attività che l'Ente intende realizzare nel corso di uno specifico esercizio per contribuire al conseguimento degli obiettivi strategici.

Con riferimento al DPR 254/05 tale fase si concretizza con la stesura dei seguenti documenti:

- a) della **Relazione Previsionale e Programmatica** che, a partire dal Programma Pluriennale, declina gli obiettivi strategici in **progetti operativi annuali**, delineando le azioni programmatiche e di miglioramento che si intendono attuare nel corso dell'esercizio per realizzare la strategia dell'Ente e le relative risorse di massima;
- b) del **Preventivo Economico**, che rappresenta il documento di previsione di proventi, oneri e investimenti dell'esercizio in via di programmazione;
- c) del **Budget Direzionale**, che rappresenta il documento con cui è assegnata al Segretario Generale e da questi ai dirigenti, la responsabilità di realizzare i programmi e i servizi istituzionali della Camera, nel rispetto degli obiettivi programmatici previsti e delle risorse assegnate per la loro realizzazione.

In linea con quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il collegamento fra la pianificazione strategica e quella operativa si concretizza, infine, con la definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori di misurazione e delle relative risorse (umane e economico finanziarie), assegnati a cascata dal Segretario generale, alla dirigenza, alle Posizioni Organizzative e infine agli Uffici e che derivano direttamente dai progetti esplicitati nella RPP.

Vedi schema a pagina successiva:



Le suddette informazioni saranno riportate nella componente operativa del Piano della Performance

La programmazione operativa si estende su un orizzonte temporale annuale e deve coprire tutte le aree di attività della Camera, comprese le società partecipate controllate.

Il processo alla base della programmazione operativa si articola come segue:

<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relazione Previsionale e Programmatica</li> <li>• Preventivo economico</li> <li>• Budget direzionale</li> <li>• Piano della Performance - aggiornamento annuale</li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma Pluriennale</li> <li>• Documento di Audit dei Processi (verrà elaborato nel corso dell'anno)</li> <li>• Quadro delle risorse economico-finanziarie, patrimoniali e umane;</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giunta;</li> <li>• Consiglio;</li> <li>• Segretario Generale;</li> <li>• Dirigenti;</li> <li>• Strutture Operative;</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione.</li> </ul>
<b>ATTIVITÀ</b>	<p style="text-align: center;"><b>DEFINIZIONE DEL PROGRAMMA OPERATIVO</b></p> <p>Nell'attualizzazione annuale degli obiettivi strategici la Camera di Lucca ha adottato un approccio top down-bottom up che vede coinvolti la dirigenza e i Responsabili di unità organizzativa nella fase negoziale relativa all'individuazione dei progetti/obiettivi annuali da assegnare alla struttura; e i Responsabili di unità organizzativa e la struttura a loro assegnata nella fase di individuazione dei progetti/obiettivi da proporre alla dirigenza.</p> <p>In particolare, i Responsabili di unità organizzativa e la relativa struttura, analizzano dettagliatamente le priorità strategiche definite dal Consiglio camerale e verificano lo stato dell'arte, cioè il grado di realizzazione degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori di misurazione pluriennali. Analizzano, quindi, i risultati dell'audit di processi di competenza per individuare aree di miglioramento e le azioni necessarie e, conseguentemente individuano le attività, le risorse e la quota parte del target da realizzare nell'anno di riferimento.</p> <p>Le idee raccolte dal basso sono oggetto di un processo di negoziazione con la dirigenza che, con la supervisione del Segretario Generale e sempre nell'ottica di realizzazione delle priorità strategiche dell'Ente, opera le scelte definitive sia in termini numerici che di contenuto assegnando, infine, alle singole strutture di competenza delle aree, gli obiettivi annuali (di gruppo), con i relativi indicatori di misurazione e le relative risorse.</p>

## APPROVAZIONE DEI DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE OPERATIVA

- il **Segretario Generale**, con il supporto della struttura di staff, raccoglie le proposte di schede progetto dai singoli dirigenti ed elabora una prima bozza di Relazione Previsionale e Programmatica che sottopone alla discussione della **Giunta**;
- la **Giunta**, a partire dalla bozza predisposta dal Segretario Generale, predispose una bozza di Relazione Previsionale e Programmatica che sottopone all'approvazione del **Consiglio**;
- il **Consiglio** approva la Relazione Previsionale e Programmatica entro il 31 ottobre;
- i **Dirigenti e i Responsabili di unità organizzativa** predispongono le **proposte di preventivo** per le parti di competenza;
- il **Segretario Generale** predispose una bozza di **Preventivo Economico** da sottoporre alla discussione della **Giunta**;
- la **Giunta** discute e approva una bozza di Preventivo Economico che sottopone alla discussione del **Consiglio**;
- il **Consiglio** discute ed approva il Preventivo Economico entro il 31/12;
- il **Segretario Generale**, sulla base del Preventivo Economico approvato, sottopone all'approvazione della Giunta il **Budget Direzionale** articolato per programmi, progetti e azioni complesse
- La **Giunta** approva il budget direzionale e le rispettive schede di programmazione operativa entro il 31 dicembre;
- Il **Segretario Generale** provvederà a partire dal 2011 alla redazione del Piano della Performance che riporta, per ciascuna Priorità strategica, gli obiettivi strategici, i corrispondenti programmi strategici, i progetti operativi con gli indicatori di misurazione, l'Unità organizzativa responsabile, le risorse coinvolte e il budget previsto. Nel Piano, inoltre, saranno esplicitamente indicati gli obiettivi dei dirigenti.
- L'**Organismo Indipendente di Valutazione**, una volta nominato, verifica che:
  - la struttura e i contenuti del Piano della Performance siano idonei a rappresentare la performance dell'Ente Camerale così come previsto dalla normativa e dalle linee guida della CIVIT;
  - i contenuti del Piano della Performance e i contenuti degli altri documenti di programmazione siano allineati;
  - gli obiettivi della dirigenza siano adeguati rispetto agli obiettivi del programma operativo dell'Ente,
  - considerato l'esito dell'attività di audit sui processi operativi alla base dei servizi, e considerati i progetti operativi espressi nella Relazione Previsionale e Programmatica, verifica la consistenza dei risultati attesi rispetto agli obiettivi e l'adeguatezza degli indicatori a monitorare e misurare le performance operative, relazionando in merito alla **Giunta**;
- Entro il 31 gennaio, la **Giunta** approva il Piano della Performance e il **Segretario Generale** assegna con proprio provvedimento obiettivi e budget ai suoi **dirigenti**;
- Entro 1 mese dall'approvazione del Piano i Dirigenti con proprio provvedimento assegnano gli obiettivi e le risorse alle Posizioni organizzative e alle Unità organizzative.
- Il **Responsabile della trasparenza** provvede alla pubblicazione e pubblicizzazione del Piano della Performance.

### 3. Monitoraggio, controllo e valutazione della performance

In questa fase la Camera monitora, mediante la predisposizione di report semestrali, l'andamento delle performance degli obiettivi programmati al fine di evidenziare in tempo utile l'eventuale necessità di interventi correttivi e di fornire ai responsabili ai vari livelli, informazioni utili ad assumere decisioni coerenti con gli obiettivi definiti nel Piano della Performance. Durante il monitoraggio in corso d'anno, l'Organismo Indipendente di Valutazione, una volta nominato, analizzati i report sull'andamento dei risultati, può suggerire al Segretario Generale la modifica degli obiettivi.

Al termine dell'esercizio, la valutazione delle performance consente di verificare il grado di raggiungimento dei target definiti con l'approvazione del Piano della Performance. Si tratta di un processo qualitativo finalizzato alla determinazione di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti valutati per raccogliere feedback utili a migliorare la qualità dei servizi e a supportare la crescita delle competenze professionali.

La valutazione, che si basa sull'elaborazione delle informazioni relative alla definizione degli obiettivi, dei target e degli indicatori, si distingue in:

- **valutazione della performance organizzativa**, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente camerale nel suo insieme e dalle singole unità organizzative;
- **valutazione della performance individuale**, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle Unità organizzative. Per un'analisi più approfondita si rinvia al "Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Lucca".

Il processo alla base della misurazione e valutazione della performance si articola come segue:

<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Report semestrali di avanzamento degli obiettivi</li> <li>• Report finale di misurazione degli obiettivi annuali</li> <li>• Report semestrale di monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi strategici</li> <li>• Relazione sulla performance</li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati ed indicatori prodotti dal Sistema Misurazione e Valutazione dell'Ente</li> <li>• Piano della Performance</li> <li>• Dati ed indicatori rilevati per alimentare il sistema di indicatori definiti nelle schede di programmazione del Piano della Performance</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giunta</li> <li>• Consiglio</li> <li>• Segretario Generale</li> <li>• Dirigenti</li> <li>• Ufficio Programmazione e controllo</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione</li> <li>• Unità organizzative</li> </ul>
<b>ATTIVITA'</b>	<p><b>MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la periodicità indicata dal "sistema di misurazione e valutazione" <b>l'ufficio Programmazione e controllo</b> attiva il processo di monitoraggio delle performance chiedendo ai <b>Dirigenti, alle Posizioni Organizzative e ai Responsabili di unità organizzativa,</b></li> </ul>

	<p>lo stato di attuazione degli obiettivi e i dati per l'alimentazione degli indicatori previsti nell'ambito delle schede di programmazione e del sistema di misurazione e valutazione approvato dall'Ente, attraverso il sistema informatico condiviso;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'ufficio Programmazione e controllo</b> elabora dei report coerenti con le schede di programmazione e differenziati per il <b>Segretario Generale</b>, i <b>Dirigenti</b>, la <b>Giunta</b> e l'<b>Organo Indipendente di Valutazione</b>:        La <b>Giunta</b> e il <b>Segretario Generale</b> monitorano l'andamento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione strategica e di programmazione, prendendo in considerazione l'ente camerale nella sua complessità (report direzionali);        I <b>Dirigenti</b> e le <b>Posizioni Organizzative</b>, monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati nonché quelli delle rispettive Aree e Unità organizzative complesse di competenza (report operativi);        I <b>Responsabili di unità organizzativa</b> monitorano le attività e gli obiettivi delle rispettive strutture loro assegnate (report operativi);</li> <li>• L'<b>Organismo Indipendente di Valutazione</b>, analizzati i report nel corso dell'anno, può suggerire al <b>Segretario Generale</b> la modificazione di obiettivi, risultati attesi e indicatori qualora ne ravveda la necessità;</li> <li>• Nel corso dell'anno ma non oltre il mese di settembre, il <b>Segretario Generale</b> e i <b>Dirigenti</b>, laddove ne ravvisino la necessità, possono apportare modifiche a qualche obiettivo;</li> </ul>
ATTIVITA'	<p><b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con il termine dell'esercizio si concludono le attività e dal mese di febbraio si dà avvio al processo di raccolta, valutazione e validazione dei dati finali sui risultati conseguiti. Tutti i responsabili ai vari livelli alimentano il sistema informatico con i dati a consuntivo di propria competenza (in termini di attività realizzate, risorse utilizzate e risultati degli indicatori);</li> <li>• <b>L'ufficio Programmazione e controllo</b>, con riferimento a ciascun progetto/obiettivo, analizza i risultati, li confronta con i risultati attesi, valuta la performance organizzativa e trasmette a ciascun Dirigente i risultati conseguiti nell'Area di competenza; il <b>Dirigente</b> definisce il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni dell'ufficio Programmazione e controllo, con la supervisione del Segretario Generale;</li> <li>• Quindi, l'<b>ufficio Programmazione e controllo</b> provvede alla predisposizione della proposta di Relazione sulle Performance che viene sottoposta all'attenzione del <b>Segretario Generale</b> e dell'<b>Organo Indipendente di Valutazione</b>;</li> <li>• Il <b>Dirigente dell'Area Amministrativo-Contabile</b> con il supporto degli uffici Ragioneria e Programmazione e controllo predispone la proposta di Bilancio Consuntivo e la Relazione sui Risultati e la sottopone all'attenzione del <b>Segretario Generale</b>;</li> <li>• Entro il mese di maggio dell'esercizio successivo, il <b>Segretario Generale</b>, presenta alla <b>Giunta</b> la proposta di Bilancio Consuntivo, e la Relazione sui Risultati.</li> <li>• Al contempo, il Segretario Generale con il supporto dell'ufficio Programmazione e controllo e la collaborazione dei Dirigenti,</li> </ul>

---

	<p>predispone la proposta di Relazione sulle Performance</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La <b>Giunta</b> valuta la performance individuale del <b>Segretario Generale</b> ed approva la proposta dell'OIV circa la valutazione della performance organizzativa del SG; approva la proposta di valutazione dei dirigenti (performance organizzativa proposta da OIV e performance individuale proposta dal SG); approva il Bilancio Consuntivo, Relazione sui Risultati e Relazione sulle Performance e li sottopone all'approvazione del <b>Consiglio</b>;</li><li>• L'<b>OIV</b> verifica la coerenza della valutazione della dirigenza e del personale e procede alla relazione annuale sul miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione;</li><li>• Il <b>Consiglio</b> approva il Bilancio Consuntivo, Relazione sui Risultati e Relazione sulle Performance, <b>entro il mese di giugno</b> dell'esercizio successivo e fornisce indicazioni alla Giunta per una eventuale revisione e/o integrazione degli obiettivi dell'esercizio corrente.</li></ul>
--	---

## 5. Performance individuale e gestione delle risorse umane

In questa fase del Ciclo della Performance viene valutata la performance individuale del Segretario Generale, dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e del Personale al fine di misurare il contributo individuale al conseguimento della performance organizzativa e di riconoscere, secondo un sistema premiante, i contributi differenziali.

Collegare la performance individuale alla realizzazione delle strategie dell'Ente permette di evidenziare e valorizzare l'apporto di ciascuno al raggiungimento dei risultati generali.

Si completa così il processo che dalla definizione della strategia passa "a cascata" prima attraverso l'assegnazione degli obiettivi al Segretario Generale e ai Dirigenti e successivamente alla declinazione delle iniziative progettuali ad essi connesse e all'individuazione degli obiettivi operativi in capo agli uffici.

La valutazione riveste, quindi un duplice significato, da un lato è uno strumento gestionale in grado di stimolare le persone ad assumere le competenze richieste dall'Ente e dall'altro a valutare l'effettiva capacità individuale di sviluppare quanto richiesto.

Per un'analisi più approfondita del processo di valutazione della performance individuale si rinvia al "Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Lucca".

Il processo di gestione della performance individuale, dall'assegnazione degli obiettivi fino alla loro valutazione si basa sul seguente processo:

<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivi del Segretario Generale</li> <li>• Obiettivi dei Dirigenti</li> <li>• Obiettivi delle Posizioni Organizzative</li> <li>• Obiettivi degli uffici</li> <li>• Performance individuale del Segretario Generale e retribuzione di risultato</li> <li>• Performance individuale dei Dirigenti e loro retribuzione di risultato</li> <li>• Performance individuale delle Posizioni Organizzative e loro retribuzione di risultato</li> <li>• Performance individuale del Personale e loro retribuzione accessoria di produttività</li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della Performance</li> <li>• Valutazione della Performance organizzativa</li> <li>• Valutazione della Performance individuale;</li> <li>• Valutazione dei profili di competenza (conoscenze e capacità) rispetto al ruolo ricoperto</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giunta;</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione;</li> <li>• Segretario Generale;</li> <li>• Dirigenti;</li> <li>• Posizioni Organizzative;</li> <li>• Dipendenti.</li> </ul>
<b>ATTIVITA'</b>	<p><b>ASSEGNAZIONE OBIETTIVI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una volta approvato il Piano della Performance, la <b>Giunta</b>, supportata dall'<b>Organismo Indipendente di Valutazione</b> identifica gli obiettivi oggetto della valutazione della performance individuale per il</li> </ul>

	<p><b>Segretario Generale</b>, al quale sono comunicati nell'ambito della medesima riunione;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il <b>Segretario Generale</b> provvede poi all'attribuzione degli obiettivi alla <b>dirigenza</b>, comunicandoli loro nell'ambito di un colloquio individuale;</li> <li>• <b>La Dirigenza</b> provvede infine all'attribuzione degli obiettivi <b>alle Posizioni Organizzative e agli uffici della propria Area</b>;</li> <li>• Per migliorare il senso di appartenenza all'Ente e quindi per ricercare maggiore condivisione e conoscenza delle attività dell'Ente da parte del personale, all'inizio di ogni anno il Segretario Generale e i Dirigenti in un incontro con tutto il personale, illustrano i progetti dell'anno (attività e risorse collegate) definiti nella Relazione previsionale e programmatica. Successivamente ogni Dirigente organizza un incontro con le singole unità organizzative per chiarire gli obiettivi/progetti assegnati, le attività richieste, le risorse collegate e i relativi target.</li> </ul>
<b>ATTIVITA'</b>	<p><b>VALUTAZIONE OBIETTIVI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la chiusura dell'esercizio e la predisposizione dei report di valutazione della performance organizzativa, si procede con la valutazione della performance individuale           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Da parte dell'<b>OIV</b> per il <b>Segretario Generale</b>;</li> <li>○ Da parte del <b>Segretario Generale</b> per i <b>Dirigenti</b>;</li> <li>○ Da parte dei <b>Dirigenti</b> per le <b>Posizioni Organizzative e i Dipendenti</b>.</li> </ul> </li> <li>• Completate le valutazioni, si procede con i colloqui finali tra valutatore e valutato, durante i quali:           <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Viene restituito un feedback sulla prestazione nell'anno da un punto di vista del contributo individuale alla performance organizzativa, della crescita professionale e dei comportamenti agiti;</li> <li>○ Vengono individuate le aree di miglioramento e di sviluppo per il futuro;</li> <li>○ Vengono comunicate la valutazioni che alimenteranno il sistema di incentivazione secondo criteri di premialità</li> </ul> </li> </ul>

## 6. Rendicontazione e Trasparenza

La rendicontazione e la trasparenza rappresentano l'anello conclusivo del Ciclo di gestione della performance.

Se l'attività di rendicontazione supporta l'intero Ciclo di Gestione della Performance in virtù della sua funzione di comunicazione, la trasparenza richiama il principio che le attività e i risultati perseguiti dall'Ente devono essere comunicati e resi accessibili a tutti gli interlocutori interni ed esterni, anche attraverso momenti formalizzati.

Pertanto, la rendicontazione ha come obiettivo principale quello di fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impiegate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione, fornendo elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi.

In ottemperanza a quanto previsto dalla norma e dalle delibere CIVIT, la trasparenza è attuata mediante la predisposizione del **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità**, nell'ambito del quale sono indicati specifici obiettivi, risorse, performance attese e strumenti di verifica, diventando parte integrante del Piano della Performance. Per un'analisi più approfondita si rinvia al Programma triennale per la trasparenza e l'integrità della Camera di Commercio di Lucca.

Le attività di gestione della rendicontazione e della trasparenza si basano sul seguente processo:

<b>OUTPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità</li> <li>• Le azioni di comunicazione e pubblicità previste dal Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità, di tutti i dati previsti dalla norma con particolare riferimento a:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ la Relazione sulla Performance</li> <li>○ la rendicontazione finanziaria (Bilancio d'esercizio e relazione sui risultati)</li> </ul> </li> </ul>
<b>INPUT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piano della Performance</li> <li>• Preventivo Economico</li> </ul>
<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stakeholder (interni ed esterni)</li> <li>• Consiglio Camerale</li> <li>• Giunta</li> <li>• Organismo Indipendente di Valutazione</li> <li>• Segretario Generale</li> <li>• Dirigenti e Posizioni Organizzative</li> </ul>
<b>ATTIVITA':</b>	<p><b>RENDICONTAZIONE</b></p> <p>Il <b>Segretario Generale</b> è responsabile del processo di rendicontazione che si avvia con la chiusura dell'anno e conduce alla predisposizione, in collaborazione con gli <b>uffici di supporto</b>, i <b>Dirigenti</b> e le <b>Posizioni Organizzative</b>, entro la fine del mese di giugno, della Relazione sulla Performance, del Bilancio Consuntivo e della Relazione sui Risultati. Tali documenti sono discussi dalla <b>Giunta</b> e approvati dal <b>Consiglio</b>. In particolare, la Relazione sulla Performance è un documento i cui</p>

	<p>contenuti sono articolati in maniera speculare rispetto al Piano della Performance ed è validata dall'<b>Organismo indipendente di Valutazione</b>.</p>
<p><b>ATTIVITA':</b></p>	<p><b>TRASPARENZA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni anno, entro il 31 gennaio, il <b>Segretario Generale</b> definisce il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità anche sulla base delle indicazioni dell'<b>OIV</b> che ne monitora l'attuazione. Tale documento diventa parte integrante del Piano della Performance, indicando le iniziative che l'Ente intende realizzare per facilitare la partecipazione degli interlocutori esterni ai processi decisionali relativi ai servizi resi ed è sottoposto all'approvazione da parte della <b>Giunta</b>;</li> <li>• Obiettivo strategico del programma triennale per la trasparenza e l'integrità è l'aumento della partecipazione e del coinvolgimento degli stakeholder esterni ed interni oltre che di assicurare che siano pubbliche:       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le informazione sulle attività e i servizi svolti;</li> <li>○ il livello di risultato raggiunto nell'erogazione dei servizi;</li> <li>○ le condizioni di accessibilità ai servizi;</li> <li>○ le modalità di partecipazione di interlocutori esterni alle attività dell'ente.</li> </ul> </li> <li>• Entro 30 gg dalla loro approvazione, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e il relativo stato di attuazione, il Piano delle Performance, la Relazione sulla performance, oltre ai contenuti previsti direttamente dalla normativa, devono essere pubblicati sul sito camerale nella specifica sezione denominata "trasparenza, integrità e merito".</li> </ul>