

VERBALE 2

Il presente verbale 2 del 22 settembre 2017 propone un Report riassuntivo che sintetizza le attività dell'OIV in merito all'esercizio delle funzioni di Controllo Strategico e di Proposta di Valutazione della performance individuale della dirigenza.

Il documento è, quindi, finalizzato a proporre una valutazione della performance individuale dei dirigenti, come definito nell'ambito dei Sistemi di misurazione e valutazione adottati dalla Camera di Commercio di Pavia. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, ormai a regime, si basa su un diretto collegamento tra performance organizzativa ed individuale e prende come riferimento il flusso informativo prodotto in sede di monitoraggio dal Reporting generato dai sistemi di misurazione in essere. In particolar modo, viene posta particolare attenzione al significato del Controllo Strategico, come supporto agli organi di indirizzo, la cui rappresentanza in rapporto diretto all'OIV viene ad essere svolta dal Presidente. L'OIV raccomanda l'esigenza di coinvolgere in modo progressivo tali soggetti, per tramite dello stesso Presidente, soprattutto per indirizzare l'attività strategica verso traguardi sempre più sfidanti ma soprattutto sempre più orientati al miglioramento della performance e del soddisfacimento delle aspettative degli Stakeholder in termini di Outcome, soprattutto in un periodo particolarmente delicato non solo per il livello di crisi globalmente diffuso, ma anche per le specificità del territorio della provincia di Pavia.

Per una più corretta lettura dello stesso Report si precisa che, con riferimento alla valutazione della performance individuale, l'OIV nell'attestazione del livello di realizzazione degli obiettivi assegnati alla dirigenza (con relativa competenza sulle aree di diretta responsabilità) e dei comportamenti organizzativi manifestati, ai sensi dell'art.14 D.Lgs 150/09:

- **propone** sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance alla Giunta **la valutazione annuale del Segretario Generale.**
- **supporta** sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance il Segretario Generale **nella valutazione annuale dei dirigenti.**

In questo contesto appare fondamentale evidenziare che essendo stato nominato l'OIV nel mese di febbraio 2017, le valutazioni proposte nell'ambito del presente verbale sono il frutto di un'analisi effettuata a consuntivo sulla base della documentazione trasmessa dai diversi soggetti interessati.

Organismo Indipendente di Valutazione

Dott.ssa Barbara Daidone



CCIAA DI PAVIA

RELAZIONE ANNUALE SUI RISULTATI DEL CICLO DI
GESTIONE DELLA PERFORMANCE 2016 - CONTROLLO
STRATEGICO E PROPOSTA DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

VALUTAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO

Il d.lgs. n. 150 del 2009 conferisce agli Organismi Indipendenti di Valutazione un ruolo centrale nel processo di misurazione e valutazione della *performance*, ruolo che vede gli stessi come attori principali nello svolgimento di funzioni di supporto alle decisioni strategiche di competenza degli organi di indirizzo.

Infatti, secondo quanto definito dall'art. 7. Del D.Lgs.150/09: agli “ ... *Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14 compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ...*”.

Secondo quanto stabilito dalla normativa l'OIV è chiamato a svolgere:

Valutazione e Controllo Strategico: attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'ente nel suo complesso, volta ad analizzare ed evidenziare gli eventuali scostamenti delle attività e dei risultati raggiunti rispetto ai programmi individuati dal Consiglio e, soprattutto, rispetto agli obiettivi e ai *target* di *performance* attesi, al fine di individuare azioni di miglioramento, ovvero eventuali correzioni da apportare alle linee di indirizzo e ai documenti di programmazione.

Misurazione e Valutazione della performance individuale dei dirigenti di vertice: supporto agli organi competenti nella valutazione della performance mediante formulazione di proposta di valutazione, in linea con le metodologie adottate, finalizzata all'erogazione della retribuzione di risultato.

In linea con le funzioni di sopra riportate che non esauriscono, evidentemente, le attività di responsabilità dell'OIV, la presente relazione ha come scopo principale offrire il flusso informativo necessario a supportare i soggetti destinatari delle stesse informazioni per lo sviluppo dei relativi processi decisionali in tema di controllo strategico e successiva attivazione del processo di feedback e di valutazione della performance individuale.

A supporto delle valutazioni di seguito riportate verranno presi in considerazione i risultati prodotti in termini di Reporting multilivello mediante l'impiego del sistema Balanced Scorecard, che, per le proprie peculiarità, appare particolarmente adatto a fornire in modo sintetico ed integrato le informazioni necessarie allo sviluppo delle attività di sopra riportate.

La BSC attraverso un processo di:

- espressione della strategia in una Mappa Strategica e la costruzione di appositi cruscotti di misurazione della stessa, alimenta in modo integrato ed in itinere l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa a supporto del controllo strategico
- declinazione della strategia in azioni operative e relativa attribuzione di specifiche responsabilità su parametri obiettivo, fornisce le informazioni adeguate per la valutazione dell'apporto del singolo alla performance complessiva in termini di obiettivi legati alla performance della dimensione organizzativa di diretta competenza o di obiettivi individuali.

La valutazione e controllo strategico, quale attività di supporto al processo decisionale degli Organi politico-amministrativi, deve consentire, in fase di chiusura e rendicontazione del Ciclo di gestione della performance, di evidenziare il livello di conseguimento degli obiettivi individuati in sede di pianificazione e programmazione e delle modalità messe in atto per raggiungere le performance attese e, quindi, di fornire elementi per consentire di intervenire sulle criticità o per modificare la pianificazione strategica di lungo periodo.

LIVELLI DI CONSEGUIMENTO DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE

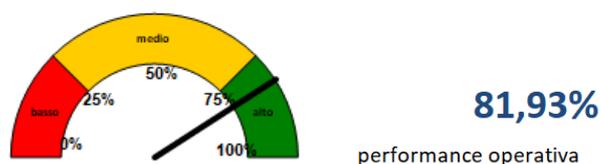
La presente sezione ha la finalità di descrivere sinteticamente il livello di conseguimento degli obiettivi e dei programmi che l'Ente si era preposto. A tal riguardo si fa riferimento a quanto prodotto in termini di Reporting Strategico dalla Balanced Scorecard. In primo luogo appare opportuno evidenziare la positiva performance complessivamente conseguita nel raggiungimento della strategia della Camera di commercio di Pavia nel 2016, pari al 87,5% (sintesi delle percentuali di raggiungimento dei singoli obiettivi strategici e a risalita delle aree strategiche).



Di seguito si riporta una sintesi dell'espressione della strategia della Camera di Pavia e del relativo livello di realizzazione.

CRUSCOTTO CCIAA PAVIA		Livello Conseguito
SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE		
1.1 – 1.8	Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale	100%
PROCESSI INTERNI		
2.1 – 2.2	2.1 Sviluppare nuove esigenze dell'utenza, migliorando l'efficienza della struttura	100%
	2.2 Valorizzare i canali di comunicazione per migliorare la conoscenza dei servizi dell'Ente e l'efficacia degli interventi	100%
CRESCITA E APPRENDIMENTO		
3.1 – 3.2	3.1 Valorizzare le competenze e le professionalità interne sviluppando capacità consulenziali e di coaching	50%
ECONOMICO FINANZIARIA		
4.1	4.1 Incrementare le entrate alternative al diritto annuo e contenere i costi	100%

I risultati complessivi relativi alla performance operativa dell'Ente (media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo) risultano pari a circa l'82%



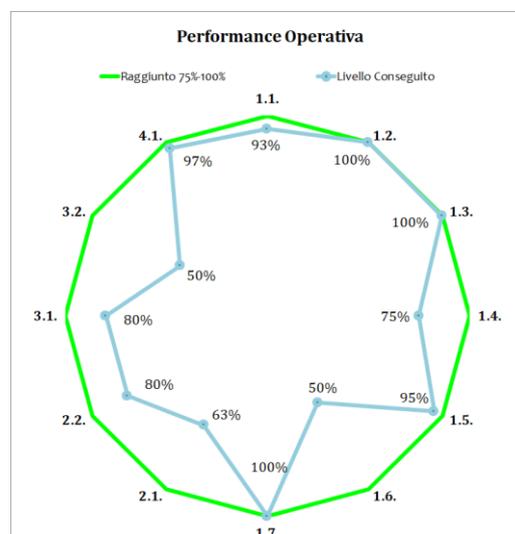
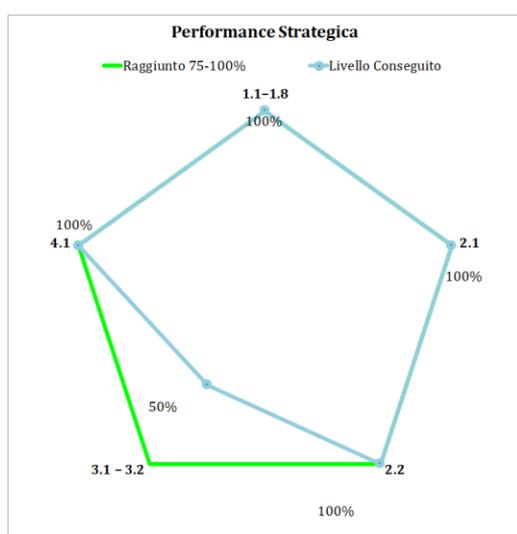
Dall'analisi del livello di realizzazione dei singoli obiettivi, strategici ed operativi, emerge:

Obiettivi (CCIAA)	Strategici		Operativi	
	N°	%	N°	%
Con target raggiunto (75%-100%)	4	80%	9	75%
Con target parzialmente raggiunto (25%-75%)	1	20%	3	25%
Con target non raggiunto (0 -25%)	0	0%	0	0%
Totale	5	100%	11	100%

LIVELLO DI “COINCIDENZA” TRA LE PERFORMANCE CONSEGUITE E QUELLE ATTESE (DIMENSIONE STRATEGICA DELLA PERFORMANCE).

I grafici proposti consentono di effettuare un diretto riscontro di quanto sopra evidenziato.

Nello specifico, nel rappresentare idealmente un perimetro di riferimento della strategia, la ragnatela consente di individuare una linea di tendenza delle performance conseguite. Nell'anno 2016 si riscontra che non si assiste ad un avvicinamento della performance conseguita al livello atteso nella totalità degli obiettivi previsti, per quanto concerne la dimensione strategica. Infatti per un obiettivo la Camera di commercio di Pavia non ha conseguito i livelli di performance prefissati ad inizio anno, conseguendo uno scostamento più o meno forte rispetto al livello predefinito. Anche la performance operativa manifesta un non pieno raggiungimento di tutti i target prefissati.



Dalla lettura appare evidente il “successo” della strategia implementata nella maggior parte dei casi e quindi delle scelte organizzative che hanno supportato la realizzazione degli obiettivi, che in alcuni casi si presentano come un vero e proprio “impatto” indiretto e generato dall'effettivo allineamento tra la dimensione strategica ed operativa della gestione.

Inoltre, l'analisi effettuata induce l'OIV nella sua doppia veste di soggetto valutatore della performance organizzativa da un lato e di auditor e garante del buon funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione ad effettuare un giudizio positivo sulla scelta dei livelli di performance da raggiungere, in quanto, il non pieno raggiungimento di alcuni obiettivi, può essere rappresentativo di una definizione

di un livello di performance effettivamente sfidante e comunque in linea con la progressiva e costante tensione a livelli che consentano un “effettivo miglioramento della gestione”.

Al fine di tendere al miglioramento continuo della performance l'OIV ribadisce anche in questo contesto la necessità di introdurre indicatori di outcome e di benchmark per consentire la definizione di livelli di performance da raggiungere basati su confronti spazio-temporali con amministrazioni simili. Infatti, al fine di far tendere la strategia a livelli tali da indurre alla reale produzione di effetti positivi per i principali portatori di interesse è opportuno evitare l'autoreferenzialità del dato nonché coinvolgere gli stessi stakeholder a declinare le proprie attese.

LA PROPOSTA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLA DIRIGENZA

In linea con quanto definito nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione adottato con delibera di Giunta n. 22 del 18 febbraio 2013 i meccanismi di valutazione della performance individuale implementati nell'ente, sono principalmente finalizzati ad evidenziare l'importanza del contributo del singolo alla realizzazione degli obiettivi più generali dell'organizzazione, anche in relazione al crescente rafforzamento degli approcci meritocratici introdotti dal D.Lgs. 150/2009, la cosiddetta "Riforma Brunetta". La misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti è effettuata attraverso una scheda di valutazione unica che indica:

- A. il punteggio attribuito in relazione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, calcolata come media:
- A1) dei risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'Amministrazione per il Segretario Generale, ovvero dell'Area di competenza per i Dirigenti;
 - A2) dei risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali attribuiti formalmente nell'anno di riferimento.
- B. il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati.

Per ciascuno dei fattori sopra indicati il punteggio massimo realizzabile è di 50.

Il punteggio massimo attribuibile per i risultati conseguiti - in relazione al raggiungimento degli obiettivi - è determinato secondo la seguente scala di valutazione:

% OBIETTIVI DI RISULTATO (MAX 50)	PUNTEGGIO
In misura compresa tra 60 e 70	20
In misura compresa tra 71 e 80	30
In misura compresa tra 81 e 90	40
In misura compresa tra 91 e 100	50

Per la valutazione delle performance si prende a riferimento il raggiungimento di specifici obiettivi individuali e la performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità. Gli obiettivi sono ricavati per articolazione degli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione attraverso l'utilizzo della Balanced Scorecard quale metodologia di programmazione e di misurazione della performance in ottica multidimensionale. Gli obiettivi sono stati individuati dalla Giunta con delibera n. 18 del 22 febbraio 2016 all'interno del Piano della Performance 2016-2018.

Si riportano di seguito i cruscotti finali delle performance conseguite dal Segretario Generale e dai dirigenti della Camera di commercio di Pavia e **la relativa proposta di valutazione.**

VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE

Per l'annualità 2016 la valutazione del Segretario generale risulta così distinta temporalmente:

- Dal 01.01.2016 al 29.2.2016: dr.ssa Federica Pasinetti - Segretario Generale e Dirigente ad interim area servizi promozionali
- Dal 01.03.2016 AL 11.12.2016: dr.ssa Cinzia Bargelli - Segretario Generale f.f. e Dirigente ad interim area servizi promozionali e dirigente area servizi istituzionali
- Dal 12.12.2016 al 31/12/2016: Dr. Luigi Boldrin - Segretario generale e Dirigente ad interim area servizi promozionali.

La suddetta articolazione temporale sarà da tenere in considerazione ai fini del calcolo della retribuzione di risultato in modo da proporzionarla rispetto ai mesi di effettiva presenza di ciascuno in qualità di Segretario Generale.

DOTT.SSA FEDERICA PASINETTI –DAL 01.01.2016 AL 29.2.2016

A) Percentuale di raggiungimento obiettivi	91%
A1) Risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'Amministrazione	82%
A2) Risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali*:	100%
1. Elaborare dati di supporto alle trattative con altre consorelle per procedere all'accorpamento	100%
2. Garantire la gestione delle consistenti misure di erogazione di contributi alle imprese	100%
A) Punteggio attribuito raggiungimento obiettivi	50
B) Punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati	43

* la percentuale di realizzazione degli obiettivi individuali è stata valutata tenendo in considerazione le attività specifiche realizzate rispetto alle attività previste e realizzabili nell'arco temporale di riferimento (gennaio-febbraio 2016), corrispondente all'effettiva presenza della dott.ssa Federica Pasinetti all'interno dell'Ente in qualità di Segretario Generale.

DOTT.SSA CINZIA BARGELLI –DAL 01.03.2016 AL 11.12.2016

A) Percentuale di raggiungimento obiettivi	91%
A1) Risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'amministrazione	82%
A2) Risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali*:	100%
1. Elaborare dati di supporto alle trattative con altre consorelle per procedere all'accorpamento	100%
2. Garantire la gestione delle consistenti misure di erogazione di contributi alle imprese	100%
A) Punteggio attribuito raggiungimento obiettivi	50
B) Punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati	42

* la percentuale di realizzazione degli obiettivi individuali è stata valutata tenendo in considerazione le attività specifiche realizzate rispetto alle attività previste e realizzabili nell'arco temporale di riferimento (marzo-dicembre 2016), corrispondente all'effettiva presenza della dott.ssa Cinzia Bargelli all'interno dell'Ente in qualità di Segretario Generale f.f..

DOTT. LUIGI BOLDRIN –DAL 12.12.2016 AL 31.12.2016

A) Percentuale di raggiungimento obiettivi	91%
A1) Risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'amministrazione	82%
A2) Risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali*:	100%
1. Elaborare dati di supporto alle trattative con altre consorelle per procedere all'accorpamento	100%
2. Garantire la gestione delle consistenti misure di erogazione di contributi alle imprese	100%
A) Punteggio attribuito raggiungimento obiettivi	50
B) Punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati	44

* la percentuale di realizzazione degli obiettivi individuali è stata valutata tenendo in considerazione le attività specifiche realizzate rispetto alle attività previste e realizzabili nell'arco temporale di riferimento (seconda metà di dicembre 2016), corrispondente all'effettiva presenza della dott. Luigi Boldrin all'interno dell'Ente in qualità di Segretario Generale.

VALUTAZIONE PERFORMANCE VICE SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI

DOTT.SSA CINZIA BARGELLI –DAL 01.01.2016 AL 29.2.2016

A) Percentuale di raggiungimento obiettivi	90%
A1) Risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'Amministrazione	79,89%
A2) Risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali*:	100%
1. Contributo fattivo nel monitoraggio della riforma del Sistema camerale e applicazione dei relativi Decreti di attuazione	100%
A) Punteggio attribuito raggiungimento obiettivi	40
A) Punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati	42

* la percentuale di realizzazione degli obiettivi individuali è stata valutata tenendo in considerazione le attività specifiche realizzate rispetto alle attività previste e realizzabili nell'arco temporale di riferimento (gennaio-febbraio 2016), corrispondente all'effettiva presenza della dott.ssa Cinzia Bargelli all'interno dell'Ente in qualità di Vice Segretario Generale e Dirigente dell'Area Servizi Istituzionali.

SINTESI VALUTAZIONE DEI RISULTATI – VALUTAZIONE COMPLESSIVA PROPOSTA

I risultati appena esposti rappresentano la proposta alla Giunta della valutazione annuale del Segretario Generale e il supporto al Segretario Generale per la valutazione del dirigente basata sul punteggio derivante da:

- A. Valutazione quantitativa – Performance organizzativa di Ente o dell’area di diretta responsabilità e Livello di realizzazione obiettivi individuali
- B. Valutazione qualitativa – Comportamenti organizzativi manifestati

Valutazione Individuale Dirigenti	Ambito di valutazione	Punteggio ottenuto	Valutazione Complessiva
SEGRETARIO GENERALE:			
Dott.ssa Pasinetti	Raggiungimento Obiettivi	50,00	93,00
	Comportamenti Organizzativi Manifestati	43,00	
Dott.ssa Bargelli	Raggiungimento Obiettivi	50,00	92,00
	Comportamenti Organizzativi Manifestati	42,00	
Dott. Boldrin	Raggiungimento Obiettivi	50,00	94,00
	Comportamenti Organizzativi Manifestati	44,00	
DIRIGENTE: Dott.ssa Bargelli	Raggiungimento Obiettivi	40,00	82,00
	Comportamenti Organizzativi Manifestati	42,00	

L’Organismo Indipendente di Valutazione

Dott.ssa Barbara Daidone

