

# **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Gennaio 2020

## Sommario

Premessa .....	3
1. Contesto organizzativo della Camera di commercio di Messina.....	5
2. Ciclo di gestione della Performance.....	8
2.1 Soggetti coinvolti .....	11
2.2 Processo di definizione degli obiettivi.....	12
2.3 Misurazione dei risultati .....	15
3. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	16
4. Misurazione e valutazione della Performance Individuale.....	17
4.1 Requisiti e principi .....	18
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	19
4.2.1 Segretario Generale e personale dirigente.....	19
4.2.2 Personale incarico di Posizione Organizzativa .....	20
4.2.3 Personale di categoria A, B, C, D .....	20
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	21
4.4 Processo di valutazione della performance individuale .....	22
4.5 Procedure di conciliazione .....	23
5. Fasi e tempi.....	25
6. Processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del sistema .....	26
7. Sistemi informativi e di supporto.....	27
8. Modalità di raccordo/integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	28
9. Metodologia per le Progressioni Economiche Orizzontali.....	29
Allegati .....	31

## Premessa

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* - SMVP - della Camera di commercio di Messina, definito sulla base:

- a) delle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D.Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di commercio - il DPR 254/2005 e la Legge 580/1993, come modificata dal D.Lgs. 23/2010 e dal D.Lgs. n. 219/2016 - sulla base delle Linee guida 2018 di Unioncamere, predisposte in collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica, che sostituiscono le Delibere CIVIT/ANAC nn. 89/2010, 104/2010, 114/2010 e 1/2012;
- b) delle caratteristiche organizzative della Camera di commercio di Messina e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo della *performance* e all'efficienza della gestione.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. 150/2009, il documento descrive il complesso integrato di regole, procedure, attori e strumenti, grazie al quale l'Ente è in grado di sovrintendere all'attività di misurazione e valutazione della propria performance, sia organizzativa che individuale.

Due sono, infatti, le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- la **performance organizzativa**, che esprime il risultato che la Camera consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Può riguardare l'Ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera di commercio;
- la **performance individuale**, che esprime il contributo fornito da ciascun dipendente, singolarmente considerato, in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Le novità introdotte dal Decreto 74/2017 evidenziano l'importanza della performance organizzativa, dimensione più trascurata dall'attuazione del D.Lgs. 150/2009, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e rendimento dell'organizzazione. In quanto componenti di tale organizzazione, i singoli dipendenti, con il loro impegno e contributo professionale, entrano nel sistema, attraverso la dimensione individuale della performance.

Il SMVP è un elemento essenziale del ciclo di gestione della performance, in quanto ne definisce le modalità di realizzazione, articolate in molteplici fasi – pianificazione, programmazione, misurazione e valutazione, rendicontazione – che richiedono ciascuna sia conoscenze e competenze specifiche sia un proprio modello di governance della performance e di interazione dei molteplici attori coinvolti.

Le attività di misurazione e valutazione della *performance*, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'Ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* sono tra loro distinte ma collegate.

Per **misurazione** s'intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta monitoraggio.

Per **valutazione** s'intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dalla Camera di commercio di Messina, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli *stakeholder*.

Costituisce, quindi, la base su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerale a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Messina (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti), in particolare l'incentivazione della *performance* organizzativa ed individuale, risponde in tal modo ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere, pertanto, i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'Ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- evidenziare eventuali esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale;
- garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi;
- assicurare che gli importi a titolo di "produttività" vengano destinati ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

## 1. Contesto organizzativo della Camera di commercio di Messina

### Natura dell'Ente

Ai sensi dell'articolo 1 della legge 580/1993, così come aggiornato dal D. Lgs. 25 novembre 2016, n. 219, le Camere di commercio sono *enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali.*

### Funzioni, attività e servizi svolti

Le funzioni affidate alle Camere di commercio sono le seguenti:

- a) **pubblicità legale** generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del repertorio economico amministrativo e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del **fascicolo informatico** di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) **tutela del consumatore e della fede pubblica**, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previsti dalla legge;
- d) sostegno alla **competitività delle imprese e dei territori** tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative;
- e) **valorizzazione del patrimonio culturale** nonché sviluppo e **promozione del turismo**, in collaborazione con gli enti e organismi competenti;
- f) **orientamento al lavoro** e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:
  - 1) la tenuta e la gestione del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;
  - 2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;
  - 3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;
  - 4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;

- g) assistenza e supporto alle imprese in regime di libero mercato;
- h) attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, in particolare negli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie.

L'Ente pone in essere processi che contribuiscono all'erogazione di servizi diretti nei confronti dell'utenza esterna e al funzionamento e al supporto dell'intera struttura (con impatto sugli *stakeholder* interni ed esterni).

Il «catalogo» dei servizi e degli ambiti d'intervento camerali è rappresentato nella mappa dei servizi e processi offerti dalle Camere definita da Unioncamere, l'Ente pubblico che unisce e rappresenta istituzionalmente il sistema camerale italiano. Nel dettaglio i temi che esplicitano la *mission* delle Camere di commercio in generale, e della Camera di Messina in particolare, sono i seguenti:



## **Organizzazione dell'Ente**

La struttura operativa è articolata in **aree** (intese come unità organizzative di massimo livello e punto di riferimento per la pianificazione operativa degli interventi e delle attività sulla base degli atti di indirizzo politico dell'Ente e per il coordinamento delle unità organizzative collocate al suo interno), **servizi** (strutture complesse responsabili della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'area nelle quali sono inserite) **uffici** (unità operative semplici caratterizzati dall'espletamento di funzioni omogenee o di un particolare servizio con valenza interna ed esterna).

La direzione dell'Ente è affidata al Segretario generale che ha il compito di coordinare l'attività nel suo complesso e la responsabilità della segreteria del Consiglio e della Giunta. Inoltre per la carenza nei ruoli di ulteriori figure dirigenziali, il Segretario Generale si fa carico di tutta le attività che in questo documento sono genericamente imputate ai "dirigenti".

Le funzioni sono svolte anche tramite l'Azienda Speciale "Servizi alle imprese", che realizza in particolare attività in tema di creazione di impresa, internazionalizzazione e innovazione, alternanza scuola- lavoro e orientamento alle professioni. A causa dei numerosi pensionamenti intervenuti e del mancato turn over del personale camerale, l'Azienda Speciale ha supplito e supplisce mediante le proprie risorse umane alla copertura di molteplici servizi camerali.

## 2. Ciclo di gestione della Performance

Il ciclo di Gestione della performance consiste nell'insieme delle attività finalizzate a garantire l'indirizzo, il coordinamento e il controllo dell'operato dell'Ente, in coerenza con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio di cui al D.P.R. 254/2005.

Il ciclo di gestione della performance è previsto dall'articolo 4 del Decreto 150/2009 che, al comma 2 elenca le relative fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

**Pianificazione strategica:** è la fase volta a definire le linee di indirizzo, gli obiettivi in una prospettiva di medio/lungo periodo. Gli organi di vertice (Consiglio e Giunta) definiscono le **priorità strategiche** da realizzare nell'arco del mandato, tenendo conto degli atti di programmazione comunitari, nazionali, regionali e territoriali, delle linee di sviluppo strategico elaborate dal sistema camerale, dei bisogni delle aziende e degli altri stakeholder di riferimento e, infine, del contesto interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

A partire da questi indirizzi, il Segretario generale, normalmente in collaborazione con i dirigenti, elabora la proposta di Programma pluriennale.

### Attività/output

Analisi strategica (individuazione mission e vision)

Analisi dell'ambiente e dello scenario competitivo e delle risorse interne (analisi di contesto)

Definizione strategie e redazione piano strategico (programma pluriennale)

Definizione degli indicatori e target pluriennali (cruscotto di Ente)

**Programmazione annuale:** declina la dimensione strategica ed è finalizzata a selezionare attività e programmi da sviluppare nel corso dell'anno, distribuire le risorse necessarie per il loro espletamento e definire le modalità di misurazione degli obiettivi.

La Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), che costituisce un aggiornamento del Programma pluriennale, è propedeutica alla predisposizione del Preventivo economico e del Budget direzionale. Nella RPP, approvata entro il mese di ottobre di ogni anno, vengono definiti gli **obiettivi strategici** e sono indicati risultati attesi e strumenti attuativi.

Entro il mese di gennaio di ogni anno viene approvato dalla Giunta il **Piano triennale della performance** nel quale sono:

- aggiornati gli obiettivi strategici e i relativi target e indicatori;



- definiti gli indicatori per ciascuno degli ambiti di misurazione della performance organizzativa;
- definiti gli obiettivi operativi (iniziative/attività che si intendono attuare nell'anno) e, per ciascuno di questi, indicatori e target;
- definiti gli obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale e ai dirigenti (ove presenti);
- definiti gli obiettivi individuali e/o di gruppo/progetti da assegnare al personale;

#### Attività/output

Traduzione operativa degli obiettivi strategici (Relazione Previsionale e Programmatica)

Definizione degli indicatori e target per obiettivo (cruscotto area - servizio) Programmazione

economico finanziaria (preventivo economico/budget)

Cascading Ente/aree (piano della performance, cruscotto area – servizio)

#### **Misurazione e valutazione della performance:**

Confronta i risultati ottenuti dalla gestione con gli obiettivi a suo tempo stabiliti.

La segnalazione di eventuali scostamenti consente di attivare i necessari interventi correttivi.

#### Attività/output

Monitoraggio periodico (cruscotto Ente – area – servizio)

Assestamento budget (report utilizzo budget)

Feedback (cruscotto Ente - aree - scheda obiettivi)

#### **Valutazione e gestione delle risorse umane:**

Valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi.

#### Attività/output

Assegnazione degli obiettivi (cruscotto area – servizio – dirigente, scheda obiettivi)

Monitoraggio periodico (cruscotti dirigenti - scheda obiettivi - incontri – colloqui individuali)

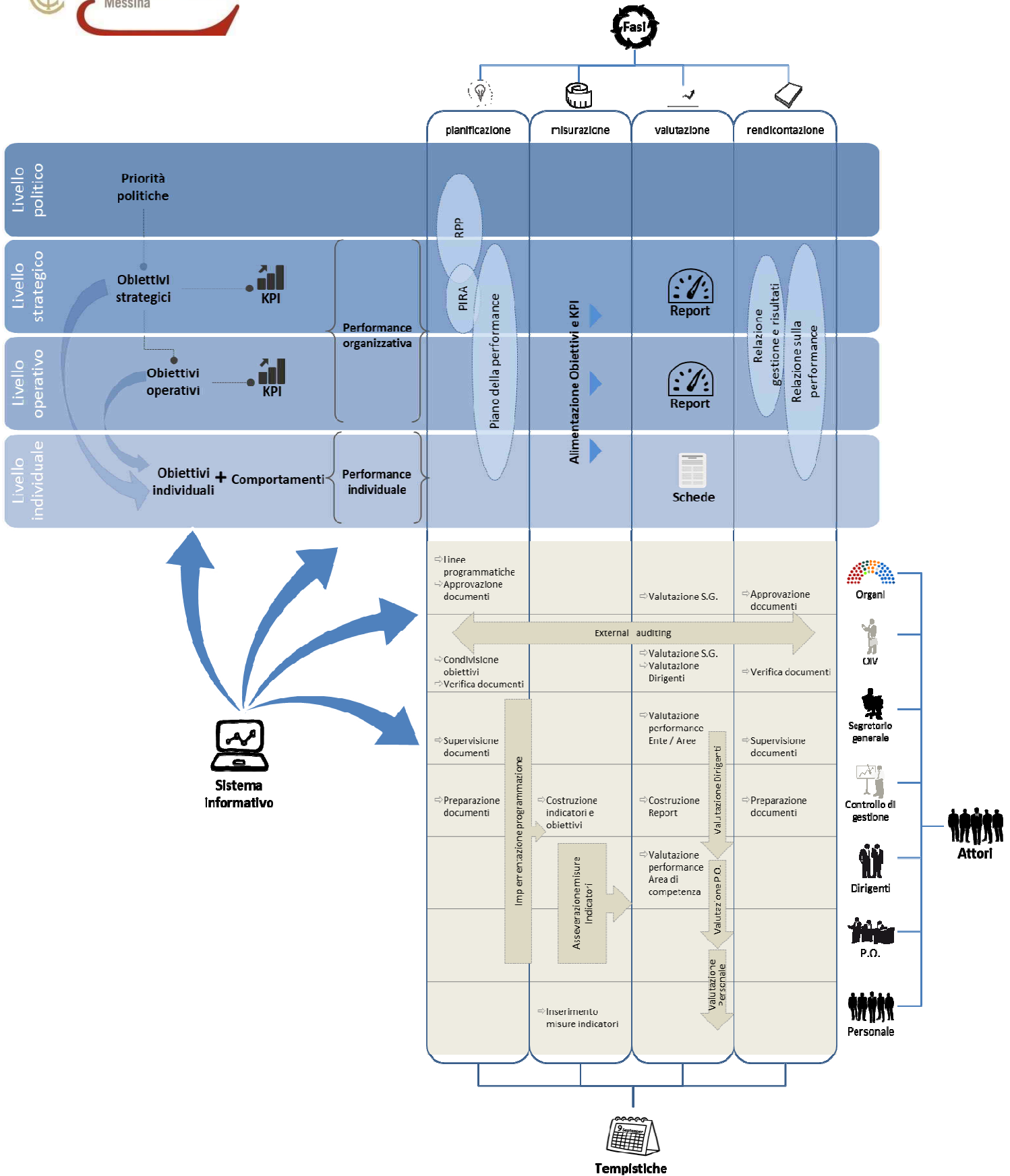
Valutazione performance (scheda valutazione – relazione performance)

**Rendicontazione e trasparenza:** la rendicontazione rappresenta nei confronti degli interlocutori interni ed esterni il livello di performance raggiunto dall'organizzazione e dagli individui e conclude il ciclo della performance offrendo elementi a supporto del processo decisionale relativo alla programmazione futura.

#### Attività/output

Rendicontazione e *accountability* performance ( relazione sulla performance, relazione sulla gestione)

Confronto con gli *stakeholder* (momenti di relazione con gli *stakeholder*)



## 2.1 Soggetti coinvolti

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** è nominato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance che riguardano:

- la valutazione del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- il monitoraggio sull'avvio del ciclo della performance;
- il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali;
- il rilascio del parere sul codice di comportamento adottato dall'Ente;
- la validazione della Relazione sulla Performance e la redazione del documento di validazione;
- la misurazione della performance organizzativa;
- il monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di validazione della performance individuale;
- la proposta di valutazione del Segretario generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato;
- la realizzazione di indagini annuali sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale;
- l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

La **Giunta**, quale organo di indirizzo politico, è responsabile:

- dell'approvazione del Piano della Performance che individua gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali;
- dell'assegnazione degli obiettivi e dei relativi pesi al Segretario generale;
- della valutazione, su proposta dell'OIV, della performance individuale del Segretario generale.

La valutazione dei dirigenti, ove presenti, compete al Segretario Generale.

Il **Segretario generale** e i **dirigenti** garantiscono un approccio alla valutazione coerente con i principi di equità, meritocrazia e selettività e l'applicazione omogenea della metodologia di valutazione e in particolare si occupano di:

- definire, di concerto con i responsabili di servizio/ufficio, gli obiettivi operativi annuali e i relativi indicatori;
- validare i dati di monitoraggio
- assegnare gli obiettivi di gruppo-progetto e/o individuali al personale, di concerto con i responsabili di servizio
- valutare il personale dell'area di competenza, di concerto con i responsabili di servizio/ufficio.

I **Responsabili Servizio/Ufficio** supportano il dirigente d'area se presenti o il Segretario Generale:

- nella definizione degli obiettivi operativi annuali e nella individuazione del personale cui assegnarli;
- nella valutazione della performance individuale del personale assegnato alle strutture organizzative di competenza;
- nella comunicazione dei risultati della valutazione al personale.

Essi sono inoltre responsabili della registrazione dei dati di monitoraggio della performance.

I **dipendenti** sono coinvolti nella realizzazione di determinati obiettivi di gruppo-progetto e/o individuali. Anche il dipendente deve avere un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal dirigente/responsabile.

La **struttura di supporto** coadiuva il Segretario generale, i dirigenti (ove presenti), le PO (se istituite) e i responsabili di servizio nelle attività di programmazione controllo, in particolare:

- nella verifica dei presupposti per l'erogazione dei premi;
- nel supporto all'OIV;
- nella redazione del Piano e della relazione sulla performance;
- nella fase di monitoraggio e rendicontazione di obiettivi e indicatori ai fini della valutazione della performance organizzativa;
- nel monitoraggio e nella rendicontazione del Piano della performance.

## 2.2 Processo di definizione degli obiettivi

La Camera di commercio di Messina per descrivere e poi misurare la propria performance, ha optato per la rappresentazione secondo la metodologia della **Balanced Scorecard**, che definisce obiettivi misurabili su molteplici dimensioni di performance (efficienza, customer satisfaction, modernizzazione, qualità delle relazioni con l'utenza) e colloca gli *stakeholder* al centro della programmazione (customer satisfaction) e della rendicontazione (trasparenza e accountability)

A livello strategico e operativo gli obiettivi sono collegati alle risorse, agli indicatori di previsione e ai target relativi e a consuntivo ne viene verificato il raggiungimento.

Gli obiettivi devono essere:

- collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto alla *mission* istituzionale e alle strategie dell'Ente;
- descritti in modo analitico e non limitati a una generica enunciazione di intenti
- riferiti a un arco temporale determinato
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- corredati da tempi di realizzazione che indichino i reali avanzamenti più significativi;
- accompagnati gli indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna); commisurati a valori di riferimento (es. standard o di *benchmarking*).

A ciascun obiettivo sono associati uno o più indicatori per la misurazione del relativo grado di realizzazione. Agli obiettivi può essere associato un peso percentuale, in funzione della relativa strategicità, rilevanza, innovatività e complessità. La somma dei pesi degli obiettivi deve essere pari a 100.

Gli **indicatori** si distinguono nelle seguenti tipologie:

- Indicatori di **outcome**: esprimono l'impatto, il risultato ultimo di un'attività o processo dal punto di vista degli utenti e, più in generale, degli stakeholder e sono tipicamente associati agli obiettivi strategici, in grado di misurare l'impatto sociale delle politiche messe in atto;
- Indicatori di **output**: esprimono il risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo;

- Indicatori di **efficacia**: misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di programmazione e di dare attuazione agli adempimenti previsti dalle norme, mettendo in relazione il risultato raggiunto con quello atteso (target) e rilevandone lo scostamento;
- Indicatori di **efficienza**: misurano la capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse assegnate e forniscono un giudizio sulle modalità di svolgimento dei singoli processi poiché pongono in relazione risultati raggiunti e risorse impiegate
- Indicatori di **qualità**: misurano le caratteristiche dei servizi erogati rispetto a standard di riferimento (qualità erogata) o il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative degli utenti (qualità percepita).

Ciascun indicatore deve possedere i seguenti **requisiti**:

- **comprensibilità**: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **rilevanza**: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano;
- **confrontabilità**: deve consentire comparazioni con altri Enti e, nel tempo, all'interno dell'Ente;
- **fattibilità**: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie e di sistemi informativi;
- **affidabilità**: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata il fenomeno che si sta misurando.

Il **target** è il risultato che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo e deve essere sfidante ma realistico, quantificabile e misurabile.

La definizione del target è frutto di un processo decisionale che utilizza informazioni provenienti da diverse fonti:

- indicazioni provenienti da norme
- analisi delle attese degli utenti e più in generale degli stakeholder
- analisi dei trend storici
- analisi dei risultati di *benchmarking*.

Obiettivi e indicatori *strategici*, con i relativi target, vengono proposti dal Segretario generale e dai dirigenti (ove presenti).

Obiettivi e indicatori *operativi*, con i relativi target, sono definiti normalmente dai dirigenti, nel caso dell'Ente camerale di Messina, dal Segretario Generale, attraverso il coinvolgimento/la negoziazione dei responsabili di servizio/ufficio.

La CCIAA di Messina, a seguito dei pensionamenti intervenuti dal 2012 ad oggi, risulta sprovvista di figure dirigenziali e di posizioni organizzative. Pertanto tutta la fase di definizione degli obiettivi è a carico della figura dirigenziale apicale del Segretario Generale.

Tutti gli obiettivi, gli indicatori e i target sono approvati dalla Giunta con il Piano della performance.

Il grado di realizzazione di ciascun obiettivo strategico o operativo è determinato come media, eventualmente ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

---

### **Performance obiettivo strategico/operativo**

---

#### *Media aritmetica*

Performance Obiettivo = Performance indicatore 1 + ... Performance indicatore n / N

N = numero di indicatori associati all'obiettivo strategico

Performance indicatore n = (Risultato conseguito anno t / Target anno t) \* 100

---

#### *Media ponderata (eventuale)*

Performance obiettivo = Performance indicatore 1 \* peso % + ... Performance indicatore n \* peso %

---

Per gli obiettivi con target non completamente raggiunto la percentuale di raggiungimento è calcolata, ove possibile, in proporzione (es. Target => 50 risultato 48 grado raggiungimento =  $48 * 100 / 50 = 96\%$ ).

Qualora la proporzione non sia applicabile, in sede di assegnazione degli obiettivi sarà definita la soglia di raggiungimento ( es. Target =<8 giorni soglia raggiungimento: > 8 giorni e < 9 giorni = 80%; > 9 giorni e < 10 giorni = 60% ecc.).

### 2.3 Misurazione dei risultati

La Giunta e il Segretario generale monitorano lo stato di avanzamento degli obiettivi previsti nel Piano della performance.

I responsabili di servizio/ufficio monitorano le attività e gli obiettivi loro assegnati registrando con puntualità i dati nell'applicativo informatico dedicato alla gestione della Balacend Scorecard.

Se necessario essi predispongono una relazione intermedia riguardante gli aspetti strategici (elementi di indirizzo strategico rilevanti per il servizio), operativi (obiettivi del servizio integrati con note e commenti), finanziari (dati economico-patrimoniali con note e commenti), di misurazione (dati necessari alla verifica degli obiettivi e al calcolo degli indicatori).

I dati, validati dal (dirigente) Segretario Generale, vengono comunicati alla struttura di supporto che elabora un report destinato (ai dirigenti), all'OIV e portato all'attenzione della Giunta

Nel report verranno:

- sintetizzati per ciascun indicatore la distanza tra il target e la misura effettiva
- rappresentati i trend, se sono disponibili i dati storici
- effettuati confronti con altre Camere, se sono disponibili dati di *benchmarking*.

È previsto almeno un monitoraggio in corso di esercizio allo scopo di avere una visione sulla “formazione” dei risultati di gestione e valutare l'efficacia delle scelte effettuate in sede di programmazione.

Se i risultati intermedi si discostano in misura significativa da quelli programmati, (i dirigenti) il Segretario Generale e i responsabili di servizio/ufficio ne esaminano le cause ed eventualmente rimodulano obiettivi ed indicatori.

### 3. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La performance organizzativa esprime il contributo in termini di risultato che un'intera organizzazione, o una sua articolazione, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi. La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità con un costante riferimento alla qualità dei servizi e alla soddisfazione dell'utenza.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

La Camera di Messina valuta la propria performance organizzativa in relazione ai cinque ambiti previsti dall'art. 8 del D.lgs. 150/2009:

1. Il **grado di attuazione della strategia**, che rappresenta ex ante le priorità dell'amministrazione e valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.
2. Il **portafoglio delle attività e dei servizi**, che indica, ex ante, l'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti ed, ex post, il livello di attività e servizi effettivamente realizzati, anche mediante sistemi di rilevamento della soddisfazione degli utenti
3. Lo **stato di salute dell'Amministrazione**, per garantire che lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. A tal fine è necessario valutare *ex ante* ed *ex post* se l'Ente utilizza in modo equilibrato le risorse, cura lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, promuove efficacemente le relazioni con gli stakeholder e se i processi interni di supporto raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia
4. Gli **impatti dell'azione amministrativa (outcome)**, che identificano *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività e verificano *ex post* se essi sono stati realmente conseguiti.
5. I **confronti con altre amministrazioni (benchmarking)**, ambito che assume come base dati informativa l'insieme degli indicatori comuni a più Camere di commercio.

Le tipologie di indicatori che potranno essere utilizzati per il monitoraggio della performance organizzativa sono i seguenti:

Ambiti di misurazione	Documento di riferimento	Tipologie di indicatori
Grado di attuazione della strategia	Piano della performance	Strategici come definiti nel piano performance
Attività e servizi	Piano della performance Carta dei Servizi Standard di qualità Sistema Pareto	Su obiettivi operativi definiti nel piano della performance Standard di Qualità Indagini di customer satisfaction interna ed esterna
Stato di salute dell'Ente	Sistema Pareto	Di funzionamento Di equilibrio economico-patrimoniale-finanziario Di struttura
Impatti dell'azione amministrativa	Piano della performance Sistema Pareto	Di outcome
Benchmarking	Sistema Pareto	Di confronto e di trend

La performance organizzativa della Camera di commercio di Messina è articolata su due livelli:



- la performance complessiva dell'Ente;
- la performance di singole unità organizzative dell'Ente (ambito organizzativo).

In entrambi i casi, in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa si considera la media (eventualmente ponderata) delle percentuali di raggiungimento degli indicatori sintetici, inseriti nella Balanced Scorecard, frutto di ponderazione delle performance rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

Per completare la valutazione, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Responsabili di Servizio/Ufficio). Vengono di conseguenza messe a fuoco: le eventuali cause di scostamento tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.

Ai fini della valutazione di sintesi è prevista anche l'esplicitazione di una valutazione qualitativa che oltre a considerare il dato che scaturisce dal calcolo precedente prenda anche in considerazione i fattori e le condizioni che hanno determinato quel risultato, contestualizzandolo nell'organizzazione.

La percentuale media di realizzazione della performance organizzativa di Ente deve essere almeno pari al 60%, soglia al di sotto della quale – indipendentemente dai risultati specifici di misurazione e valutazione delle performance organizzative di area e delle performance individuali – non viene erogata nell'anno alcuna premialità riferita al livello organizzativo.

#### 4. Misurazione e valutazione della Performance Individuale

La performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo dipendente in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

La gestione della performance avviene mediante l'utilizzo di Integra sul sistema integrato messo a disposizione da Unioncamere. In ogni caso le schede di assegnazione degli obiettivi, per i dipendenti, e le schede di valutazione devono essere stampate e sottoscritte sia dal valutatore che dal valutato.

Come prescritto dalla normativa, sono, generalmente, oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- a) Segretario generale;
- b) Dirigenti – se presenti;
- c) Posizioni organizzative (P.O.) – se istituite;
- d) Dipendenti non rientranti nelle tipologie precedenti.

Per quanto riguarda la CCIAA di Messina, preso atto che il Segretario Generale è al contempo l'unico dirigente in ruolo e che non sono state istituite P.O., le fasi di misurazione e valutazione della performance riguarderanno i ruoli di cui alle lettere a) e d).

##### 4.1 Requisiti e principi

Il sistema di valutazione della performance individuale è strutturato per consentire il perseguimento delle seguenti finalità:

1. *riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati*, prevedere strumenti e procedure volti a tenere traccia di questa differenziazione di contributo e a riconoscere i diversi livelli di impegno e di risultato;
2. *assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente*, per aumentare la capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi strategici ed operativi;
3. *supportare lo sviluppo professionale del personale* e la capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti;
4. *riconoscere il contributo di ciascun dipendente alla realizzazione dei processi operativi*, guardare cioè ai risultati di prestazione e di crescita professionale;
5. *valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli nello sviluppo delle risorse umane* che, all'interno dell'Ente, possono far sì che il SMVP riconosca e valorizzi le professionalità;
6. *superare la logica della parcellizzazione delle attività*, assicurando una forte flessibilità organizzativa, intesa come ampliamento delle competenze del personale, clima collaborativo e scambio di conoscenze.

Per raggiungere queste finalità, oltre che per rispettare il CCRL, il D.Lgs. 150/09 e le Linee guida Unioncamere, la valutazione della performance individuale è articolata sui seguenti oggetti di valutazione:

- **risultati;**
- **comportamenti tenuti e competenze.**

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi, di norma contenuti nel Piano della performance, da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'Ente.

I risultati attesi, siano essi di natura qualitativa o quantitativa, devono essere:

- *esplicitati* - formalmente comunicati nell’ambito del processo di assegnazione degli obiettivi;
- *misurabili* – completi di indicatori e target che saranno utilizzati per verificare il raggiungimento del risultato stesso;
- *condivisi* - per rafforzare l’impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati richiesti.

I comportamenti e le competenze sono intesi come insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo sui processi operativi dell’Ente. Possono riguardare la sfera *manageriale*, per quanti all’interno dell’organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità, la sfera *organizzativa* e *relazionale*, per quanti all’interno dell’organizzazione rivestono ruoli più operativi e gli atteggiamenti e le attitudini individuali, per tutti.

Nell’attuale assetto organizzativo dell’Ente l’incidenza della componente “risultati” (e per converso di quella “comportamenti e competenze”) è differenziata, come di seguito indicato.

<i>Ambiti di valutazione</i>	<i>35</i>	<i>PO</i>	<i>Cat. D</i>	<i>Cat. C</i>	<i>Cat. B</i>	<i>Cat. A</i>
Performance Organizzativa	60%	15%	5%	5%	5%	5%
Obiettivi individuali e/o di gruppo	25%	35%	35%	25%	25%	
Comportamenti e competenze	15%	50%	65%	70%	70%	95%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La componente “risultati” è in relazione alla posizione ricoperta nell’Ente; per i dipendenti con inquadramenti professionali più elevati essa assume maggiore rilievo poiché se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni. Per contro, i “comportamenti” rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale delle altre categorie, in quanto espressione non solo del modo di agire nell’organizzazione ma anche del relativo apporto al conseguimento dei risultati.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri e i fattori di valutazione di dirigenti, titolari di posizione organizzativa e personale di categoria A, B, C e D.

### 4.2.1 Segretario Generale e personale dirigente

Oggetto della valutazione dei dirigenti, compreso il Segretario generale, sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all’Ente nella sua globalità nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** agiti e le **competenze** dimostrate nel perseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda “competenze e comportamenti”, si prendono in considerazione i seguenti fattori:

1. capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della Camera di commercio e di tradurre in azioni le linee strategiche definite;
2. capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell’Ente;
3. capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico;

4. capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza;
5. capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti;
6. capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna;
7. capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale;
8. capacità di prevenire e gestire conflitti interni;
9. capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione;
10. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il Segretario generale è previsto il seguente ulteriore fattore di valutazione:

11. capacità di raccordo tra le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda speciale.

#### 4.2.2 Personale incaricato di Posizione Organizzativa – Attualmente non istituite.

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali;
- i **comportamenti** assunti e le **competenze** dimostrate nel perseguire i risultati prefissati.

Nella valutazione di comportamenti e competenze si considerano i seguenti fattori:

1. orientamento agli utenti esterni
2. orientamento alla soluzione dei problemi
3. orientamento al *team working*
4. comunicazione e negoziazione
5. organizzazione e gestione del personale
6. programmazione e pianificazione
7. capacità di valutare i propri collaboratori.

#### 4.2.3 Personale di categoria A, B, C, D

Oggetto della valutazione del personale di categoria A, B, C e D sono:

- i **risultati**, legati alla performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e alla unità organizzativa di appartenenza (area – servizio - ufficio) e al raggiungimento di obiettivi individuali/di gruppo;
- i **comportamenti** tenuti nel conseguire i risultati prefissati e le **competenze** dimostrate.

I fattori per la valutazione dei comportamenti sono riconducibili alla *qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza*, inteso come il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area – servizio – ufficio – e/o rispetto all'efficace svolgimento delle azioni comunque riconducibili all'unità organizzativa di competenza. Esso si desume dall'insieme delle competenze e dei comportamenti organizzativi e professionali valutati.

Le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione sono i seguenti:

Competenze e comportamenti	D	C	B	A
1. Svolgimento dei compiti assegnati con precisione e accuratezza			■	■
2. Puntualità e rispetto dei tempi		■	■	■
3. Orientamento agli utenti esterni	■	■	■	■
4. Orientamento alla soluzione dei problemi	■	■	■	■
5. Orientamento al <i>team working</i>	■	■	■	
6. Comunicazione e negoziazione	■	■		
7. Organizzazione e gestione del personale	■			
8. Programmazione e pianificazione	■			

#### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

Gli obiettivi individuali/di gruppo sono valutati e valorizzati in base alla percentuale media del relativo grado di raggiungimento, così come rilevato nella Balanced Scorecard, ponderati, eventualmente, con il relativo peso percentuale.

Le competenze e i comportamenti sono valutati con l'attribuzione, per ciascun fattore, di un punteggio compreso tra 1 e 4, secondo quanto riportato nelle allegate declaratorie. La valutazione è data dalla media aritmetica dei punteggi dei diversi fattori e riportato su base cento, così come riportato nelle schede di valutazione individuale.

Nel caso il valutato sia assegnato, in corso d'anno, ad altra mansione e/o a diversa unità organizzativa, la valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre, sentito il precedente responsabile. In caso di dipendenti stabilmente assegnati a più unità organizzative e, quindi, a più responsabili, ognuno di questi effettua la valutazione per quanto di competenza. Il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati.

Se si dovessero presentare circostanze impreviste e non imputabili al dipendente che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo, il responsabile lo segnalerà tempestivamente al proprio dirigente che valuterà l'eventuale rimodulazione dello stesso ovvero l'assegnazione di un diverso obiettivo.

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l'utilizzo del "Fondo risorse decentrate" previsto dagli artt. 88, 89 e 90 del CCRL comparto non dirigenziale.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- alla *performance organizzativa*, per ciò che riguarda la performance di Ente e/o dell'area organizzativa di appartenenza
- alla *performance individuale*, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/di gruppo assegnati e la valutazione dei comportamenti e delle competenze.

<b>RISULTATI</b>	Performance di Ente	<b><i>Performance organizzativa</i></b>
	Performance di Area organizzativa prevista	
	Obiettivi individuali/di gruppo	<b><i>Performance individuale</i></b>
<b>COMPORAMENTI</b>		

Per dirigenti e PO alla valutazione individuale viene associata una percentuale della retribuzione di risultato percentualmente pari al punteggio ottenuto, nel caso in cui quest'ultimo sia superiore a 60. Per punteggi uguali o inferiori non è prevista l'erogazione della retribuzione di risultato.

Per il personale di categoria A, B, C e D alla valutazione si associa una percentuale in base alla quale vengono distribuite le risorse per la premialità, percentualmente pari al punteggio ottenuto, nel caso in cui quest'ultimo sia superiore a 60. Per punteggi uguali o inferiori non è prevista l'erogazione della premialità.

A seguito della quantificazione delle risorse destinate all'erogazione dei compensi per la produttività viene determinato l'importo teorico individuale, vale a dire la somma massima per singolo dipendente. Esso è calcolato in relazione alla categoria e alla posizione economica di appartenenza secondo i seguenti coefficienti:

Categoria A = 1,00

Categoria B1 = 1,14

Categoria B3 = 1,20

Categoria C = 1,26

Categoria D3 = 1,35

Categoria D6 = 1,45

Non viene attribuito il compenso incentivante la produttività al personale che abbia prestato servizio per un periodo inferiore a tre mesi effettivi nell'anno.

Non si considerano assenze: ferie, festività soppresse, riposo sostitutivo, infortuni sul lavoro, malattie professionali per causa di servizio, congedi obbligatori per maternità.

In caso di periodi lavorati superiori al minimo dei tre mesi effettivi ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazioni uguali o superiori a due mesi) l'importo teorico attribuibile viene riproporzionato secondo il diverso apporto prestato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per il personale con orario di lavoro a *part time* il premio è proporzionale alla percentuale della prestazione lavorativa.

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, in relazione alla disposizione del c. 5-bis dell'art. 3 del D.Lgs. 150/2009, si definisce di seguito il concetto di valutazione negativa, calcolata sulla componente relativa alle competenze e comportamenti organizzativi e professionali della scheda di valutazione. Per dirigenti, PO e personale di categoria A, B, C e D è considerata negativa una valutazione inferiore a 2.

#### **4.4 Processo di valutazione della performance individuale**

Con l'approvazione del Piano della performance sono definiti gli obiettivi annuali, cui sarà collegato il salario accessorio, con oneri sull'apposito fondo per le politiche di sviluppo e incentivazione del personale.

Ferme restando le precisazioni in merito all'attuale dotazione organica della CCIAA di Messina si delinea di seguito il processo di attribuzione e valutazione degli obiettivi individuali su base annuale.

Al Segretario generale gli obiettivi annuali vengono assegnati con l'approvazione del Piano performance.

Il SG assegna successivamente, con proprio provvedimento, gli obiettivi ai dirigenti.

I dirigenti/PO o il Segretario Generale comunicano gli obiettivi al restante personale attraverso un colloquio. La scheda di assegnazione degli obiettivi è visibile on line nella intranet dal dipendente, il quale potrà sottoscriverla informaticamente per presa visione.

È prevista una verifica intermedia dello stato di avanzamento degli obiettivi, di norma entro luglio, avvalendosi dei risultati elaborati dalla struttura di supporto. I risultati di tale verifica vengono comunicati al personale attraverso la intranet e, se opportuno oppure se richiesto, attraverso un colloquio che può rappresentare anche uno strumento utile per migliorare le prestazioni.

Di norma entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione, i dirigenti/PO predispongono le schede di valutazione, coadiuvati dai responsabili di servizio/ufficio.

Il Segretario generale esamina con i dirigenti gli esiti del processo di valutazione, per valutare eventuali criticità, applicare una metodologia comune e assicurare l'attuazione dei principi di equità, meritocrazia e selettività.

La valutazione del Segretario Generale è adottata dalla Giunta Camerale su proposta dell'OIV.

Gli esiti della valutazione sono comunicati al Segretario generale dal Presidente dell'Ente e ai dirigenti dal Segretario generale. Di norma entro il mese di aprile i dirigenti/PO, in alternativa il Segretario Generale, in sede di colloquio presentano a ogni dipendente la scheda di valutazione. A seguito del colloquio il valutato può accettare il punteggio proposto o esperire la procedura di conciliazione. La scheda di valutazione è visibile e può essere sottoscritta nella intranet. In caso di assenza del dipendente, la scheda è trasmessa tramite posta elettronica a cura dell'ufficio del personale.

Anche in questo caso, a fronte della normale struttura del processo di valutazione della performance individuale si deve richiamare la peculiare situazione dell'Ente camerale che è, allo stato, privo di dirigenti fatta eccezione per la figura apicale del Segretario Generale – e di posizioni organizzative.

Da tale considerazione discende la conseguenza che tutta la fase di verifica e valutazione della performance individuale ricade sul Segretario Generale che dovrà contemporaneamente redigere e valutare le schede dei singoli dipendenti.

Successivamente all'approvazione della Relazione performance da parte dell'O.I.V., il Segretario generale attribuisce la retribuzione di risultato alle PO e il salario accessorio al restante personale.

#### **4.5 Procedure di conciliazione**

Acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 10 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 15 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 5 giorni successivi alla scadenza del termine o alla ricezione della risposta, articolata nel seguente modo:

- la procedura di conciliazione è avviata dal valutato attraverso una richiesta scritta di riesame indirizzata al Segretario generale;

- il Segretario generale, acquisito il fascicolo dal valutatore, nel termine dei successivi 15 giorni, sentito eventualmente il parere dell'OIV, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuali.



## 5. Fasi e tempi

Fasi	Strumenti	Output	Tempi
Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e target	Schede di programmazione	Piano della performance	entro il 31 gennaio
	Schede di assegnazione degli obiettivi e schede di valutazione del personale	Colloquio e Assegnazione obiettivi al personale	entro il 28 febbraio
	Cruscotti dei dirigenti	Assegnazione obiettivi ai dirigenti	entro il 28 febbraio
Monitoraggio	Schede di report	Report direzionale performance sullo stato di avanzamento	entro il 31 luglio
	Schede di valutazione dei dirigenti	Colloquio intermedio	
	Schede di valutazione del personale		
	Schede di programmazione	Piano della performance (eventuale aggiornamento)	Prima Giunta utile dopo il 31/07
Rendicontazione	Schede di valutazione dei dirigenti	Valutazione dei dirigenti	entro il 30 aprile
	Schede di valutazione del personale	Valutazione del personale	entro il 30 aprile
	Schede obiettivi	Relazione sulla	entro il 30 giugno
	Relazione sulla performance	Validazione OIV	entro il 30 giugno
Erogazione dei premi	Schede di valutazione e approvazione OIV	Erogazione dei premi	successivamente all'approvazione della Relazione da parte dell'OIV

Anche in questo caso, a fronte della normale struttura del processo di valutazione della performance individuale si deve richiamare la peculiare situazione dell'Ente camerale che è, allo stato, privo di dirigenti fatta eccezione per la figura apicale del Segretario Generale – e di posizioni organizzative.

Da tale considerazione discende la conseguenza che tutta la fase di verifica e valutazione della performance individuale ricade sul Segretario Generale che dovrà contemporaneamente redigere e valutare le schede dei singoli dipendenti.

## 6. Processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del sistema

L'art. 7, comma 1 del D.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, prevede come le amministrazioni pubbliche *“adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

La disposizione ha la finalità di indurre le Amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di intervenire sul Sistema, l'Ente esplicita tale circostanza, attraverso una delibera di Giunta, confermando il Sistema vigente. L'atto sarà adottato entro fine dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della performance relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

## 7. Sistemi informativi a supporto

Nella definizione degli indicatori di performance, possono essere tenuti in considerazione strumenti informativi comuni al sistema camerale, ormai consolidati da anni di implementazioni ed utilizzo.

Da un lato vi è il **sistema di indicatori di *benchmarking***, denominato Pareto, dall'altro, la metodologia e gli strumenti che consentono di **quantificare i costi e il dimensionamento dei processi camerale** in funzione di una mappatura comune e standardizzata, e che compongono il sistema Kronos.

**Pareto** è un set di indicatori per il *benchmarking*, pensato come supporto per i processi di pianificazione e controllo delle Camere di commercio al fine di favorire la rilevazione delle dinamiche gestionali - costi, volumi di attività, massa critica e qualità dei servizi -, la comprensione del loro posizionamento rispetto a diverse dimensioni di performance, l'individuazione di aree di ottimizzazione e di razionalizzazione e, quindi, di elementi utili a comporre il quadro della pianificazione strategica, operativa ed economico-finanziaria.

**Kronos** rappresenta invece il sistema di contabilizzazione dei processi tramite il quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale, in termini di FTE, sulla base di una mappa comune e standardizzata per tutte le Camere di commercio. Grazie a tale sistema, che si configura come un sistema di contabilità analitica per processi, è anche possibile disporre di indicatori e dati per il calcolo dei costi standard dei servizi.

**Integra** è la piattaforma in cui viene inserito il piano della performance con gli obiettivi strategici ed operativi ed i relativi kpi (key performance index) per la misurazione del risultato raggiunto nell'anno di riferimento.

## **8. Modalità di raccordo/integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti**

Nel definire e implementare il SMVP la Camera di commercio di Messina ha cercato di armonizzare tutte le attività e gli strumenti già in uso all'interno della struttura, adottati a seguito del D.P.R. 254/2005.

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente con le attività previste dal SMVP avviene nel seguente modo:

- a) le attività di pianificazione strategica e di programmazione annuale si concretizzano nella realizzazione del Programma Pluriennale, della Relazione Previsionale e Programmatica, nella predisposizione del preventivo e del budget, nella produzione della Mappa Strategica e dei Cruscotti che confluiscono nel Piano Performance attraverso uno scorrimento annuale.
- b) l'attività di misurazione e valutazione, riguardante l'attività di monitoraggio in itinere della performance – organizzativa e individuale - si realizza attraverso la produzione di report differenziati per soggetti destinatari e confluisce nella Relazione sulla Performance
- c) nel Piano Performance viene realizzato un collegamento tra obiettivi di performance e obiettivi sia in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza e sia in tema di conciliazione tempi di vita/lavoro, così come definiti nel Piano delle azioni positive adottato dall'Ente.

## 9. Metodologia per le Progressioni Economiche Orizzontali

Al fine di valorizzare lo sviluppo delle competenze individuali, attraverso aumenti retributivi stabili, le progressioni economiche orizzontali sono riconosciute sulla base di quanto stabilito dal contratto collettivo regionale (ultimo CCRL del 9 maggio 2019) ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

Le posizioni economiche successive a quella iniziale di ciascuna categoria contrattuale identificano livelli crescenti di competenza professionale, progressivamente acquisiti dalle persone nello svolgimento delle attività e grazie alle esperienze professionali maturate nella categoria di appartenenza.

Le procedure per l'attribuzione del riconoscimento economico rispondono ai seguenti criteri:

- assicurare una modalità valutativa selettiva ed un equilibrio all'interno delle varie categorie
- valorizzare le prestazioni rese, le competenze acquisite e l'esperienza maturata dal personale.

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione alle risultanze della valutazione della *performance individuale* - obiettivi individuali/di gruppo, competenze e comportamenti.

I requisiti d'accesso, che devono essere posseduti al 31 dicembre precedente l'anno della selezione, sono i seguenti:

- permanenza nella posizione economica orizzontale in godimento pari ad almeno **trentasei mesi**;
- prestazione resa nell'anno precedente a quello di selezione per un periodo pari ad almeno 180 giorni (solo per le progressioni 2019);
- punteggio della valutazione della performance, costituito dalla **media** dei punteggi attribuiti nel **triennio antecedente** a quello per il quale si concorre, **non inferiore all'80%** del massimo ottenibile; per il personale assunto tramite mobilità le schede di valutazione individuali verranno acquisite dall'Ente di provenienza;
- assenza di **sanzioni disciplinari** superiori al rimprovero verbale nel biennio precedente.

A partire dal 2020, le progressioni economiche sono attribuite in relazione ai risultati della performance individuale del triennio precedente e tenendo conto anche dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento. In particolare, la performance individuale ha un'incidenza del 70% e l'esperienza acquisita del 30%.

Ambito di valutazione	Punteggio conseguibile	Peso	Punteggio rettificato
1. Performance individuale (media ultimo triennio)	100	70%	70
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)	100 <small>(punteggio su base 100)</small>	30%	30
Totale		100%	100

Nella definizione di performance individuale, per gli anni 2017 e 2018 si considera il risultato complessivo della scheda di valutazione individuale; mentre, a partire dall'anno 2019, viene considerato il risultato relativo a obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti e competenze.

L'esperienza acquisita è definita attraverso la valutazione di un insieme di comportamenti e competenze, strettamente correlati alla crescita professionale delle persone e differenziati per categoria di appartenenza.

Competenze e comportamenti	PO	D	C	B	A
1. Flessibilità			■	■	■
2. Capacità propositiva		■	■	■	■
3. Capacità di iniziativa	■	■	■	■	■
4. Aggiornamento e sviluppo delle competenze	■	■	■	■	
5. Adattamento ai cambiamenti organizzativi	■	■	■		
6. Innovazione	■	■			
7. Leadership	■				

Le progressioni economiche orizzontali possono essere attivate - per ogni categoria - nel limite massimo del 50% del personale in possesso di tutti i requisiti previsti, con arrotondamento all'unità superiore e comunque nei limiti dei vincoli normativi e delle risorse disponibili. La decorrenza è fissata al 1<sup>^</sup> gennaio.

## **Allegati**

- 1.** Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale dirigente
- 2.** Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di categoria A, B, C, D e incaricato di PO
- 3.** Scheda di assegnazione obiettivi individuali e/o di gruppo
- 4.** Scheda di valutazione del Segretario generale
- 5.** Scheda di valutazione dei dirigenti
- 6.** Scheda di valutazione del personale incaricato di PO
- 7.** Schede di valutazione del personale di categoria A, B, C, D
- 8.** Schede per le progressioni economiche orizzontali

## 1. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale dirigente

<b>Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della Camera di commercio e di tradurre in azioni le linee di indirizzo definite</b>	
<i>Gestisce le relazioni con gli organi di indirizzo comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica efficiente e di qualità e collaborazione orientata ai risultati, in una logica di confronto che evita contrapposizioni e conflitti.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non completa capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo. A volte ha manifestato difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore e/o non ha fornito, se richiesta, una completa assistenza tecnica.	<b>1</b>
Ha dimostrato una adeguata capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere le esigenze dell'interlocutore, fornendo nella maggior parte dei casi, se richiesta, assistenza tecnica e collaborando in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.	<b>2</b>
Ha dimostrato una buona capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere le esigenze dell'interlocutore, fornendo assistenza tecnica e collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo a tradurre efficacemente in azioni le linee strategiche definite.	<b>3</b>
Ha dimostrato una eccellente capacità di gestire le relazioni con gli organi di indirizzo e di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore, fornendo una capillare assistenza tecnica e collaborando in modo determinante per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo a tradurre in modo eccellente in azioni le linee strategiche definite.	<b>4</b>

<b>Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente</b>	
<i>Organizza e gestisce in modo efficiente ed efficace le risorse affidate e presidia puntualmente e costantemente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha promosso parzialmente l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo non completamente adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato solo parzialmente e con frequenti ritardi il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.	<b>1</b>
Ha promosso in modo sostanzialmente adeguato l'attività di programmazione. Ha contribuito in modo adeguato alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato in buona parte, prevalentemente nei tempi, il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.	<b>2</b>
Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha mostrato buone capacità e ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato costantemente e puntualmente il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.	<b>3</b>
Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha mostrato notevole capacità e ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha presidiato in modo particolarmente efficace e proattivo il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente.	<b>4</b>



<b>Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico</b>	
<i>Dimostra capacità propositiva e progettuale, finalizzata al miglioramento dei risultati e dei processi, tramite una gestione efficiente e un monitoraggio costante.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato un orientamento ai risultati finali ancora non del tutto soddisfacente, concentrandosi più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati in alcuni casi di non elevato livello qualitativo e hanno richiesto interventi di correzione. Ha garantito in alcuni casi una non completa puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati.	<b>1</b>
Ha dimostrato un adeguato orientamento ai risultati finali, concentrandosi in modo soddisfacente sia sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di livello di qualità e affidabilità adeguato. Generalmente ha garantito puntualità e precisione nella realizzazione dei risultati e nel loro monitoraggio.	<b>2</b>
Ha dimostrato un buon orientamento ai risultati finali propri e dell'Area di competenza. Le attività sono state svolte con un grado elevato di qualità e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'ottenere i risultati e nel loro monitoraggio.	<b>3</b>
Ha dimostrato un altissimo orientamento ai risultati finali propri e dell'Area di competenza, con livelli di qualità eccellenti. Le attività sono state svolte in modo esemplare, con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'ottenere i risultati dell'Area di competenza e nel loro monitoraggio.	<b>4</b>

<b>Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza</b>	
<i>Sviluppa l'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Realizza idee innovative, semplificazioni procedurali, miglioramenti complessivi.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una capacità non sempre adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, non contribuendo in modo adeguato ai processi di cambiamento. Difficilmente ha proposto l'applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.	<b>1</b>
Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento. È intervenuto su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali con sufficiente tempestività e proponendo a volte innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi.	<b>2</b>
Ha dimostrato una buona capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso una attenta lettura del contesto di riferimento. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi imprevisti o urgenti con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative	<b>3</b>
Ha dimostrato una altissima capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, sia dell'Area di competenza sia dell'Ente, avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un attenta lettura del contesto di riferimento. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi imprevisti o urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, eccellente capacità di individuare soluzioni alternative, cura dei particolari.	<b>4</b>

<b>Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti</b>	
<i>E' capace di organizzare il lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati e di diffondere le proprie competenze, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha avuto una non completa capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, non riuscendo a favorire l'integrazione e il miglioramento dei processi e l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti.	<b>1</b>
Ha avuto una soddisfacente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui, prevalentemente favorendo l'integrazione e il miglioramento dei processi di lavoro e l'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti. Ha fornito, su richiesta, informazioni relative al lavoro secondo l'ottica del gruppo.	<b>2</b>
Ha avuto una buona capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere una completa integrazione e miglioramento dei processi di lavoro. Ha dimostrato orientamento ad allargare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione dell'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti.	<b>3</b>
Ha avuto una eccellente capacità di definire e organizzare il lavoro proprio e altrui in modo da permettere la completa integrazione e il miglioramento dei processi di lavoro. Ha avuto un elevato orientamento ad ampliare e arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione dell'incremento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi offerti all'utenza. Risulta determinante per perseguire le finalità complessive dell'Ente.	<b>4</b>

<b>Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna</b>	
<i>E' capace di gestire le relazioni con i colleghi, volte alla condivisione di valori comuni, alla realizzazione dei servizi dell'Ente e allo scambio di informazioni.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha intrattenuto rapporti di collaborazione migliorabili nella disponibilità verso i colleghi. Difficilmente ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto.	<b>1</b>
Ha contribuito in parte al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'Ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi, in termini di correttezza e disponibilità. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato sufficiente propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	<b>2</b>
Ha contribuito in maniera importante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'Ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	<b>3</b>
Ha contribuito in maniera determinante al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'Ente sia del miglioramento della comunicazione interna. Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.	<b>4</b>

<b>Capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale</b>	
<i>E' capace di motivare le persone, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha mostrato una parziale sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e della loro crescita professionale. Ha contribuito solo in parte all'organizzazione delle risorse umane.	<b>1</b>
Ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e per la loro crescita professionale. Ha contribuito in maniera soddisfacente all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.	<b>2</b>
Ha mostrato buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, favorendola loro crescita professionale. Ha contribuito efficacemente all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso l'uso della delega.	<b>3</b>
Ha mostrato notevoli capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, favorendo la loro crescita professionale. Ha offerto un contributo particolarmente significativo all'organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso un efficace uso della delega.	<b>4</b>

<b>Capacità di prevenire e gestire conflitti interni</b>	
<i>Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro lato, contrapposizioni e conflitti.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non completa capacità di gestione delle relazioni interne, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha dimostrato una scarsa capacità di evitare contrapposizioni e conflitti.	<b>1</b>
Ha dimostrato una adeguata capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha prevalentemente gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo talvolta ad anticipare situazioni di conflitto.	<b>2</b>
Ha dimostrato una buona capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità delle scelte organizzative e al contempo spesso anticipando situazioni di conflitto	<b>3</b>
Ha dimostrato una eccellente capacità di gestione delle relazioni interne, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha sempre gestito le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo in modo continuo la qualità delle scelte organizzative e anticipando, al contempo anticipando sempre situazioni di conflitto.	<b>4</b>

<b>Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione</b>	
<i>Progetta, attua e monitora azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato scarsa capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha necessitato di solleciti per adempiere alle misure previste dal PTPCT.	<b>1</b>
Ha dimostrato adeguata capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha sostanzialmente adempiuto con puntualità alle misure previste dal PTPCT.	<b>2</b>
Ha dimostrato buona capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha adempiuto con puntualità alle misure previste dal PTPCT, talvolta proponendone di nuove.	<b>3</b>
Ha dimostrato ottima capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione. Ha adempiuto con puntualità e precisione alle misure previste dal PTPCT, analizzando criticamente l'efficacia delle stesse al fine di adottare misure sempre più adeguate alle esigenze di prevenzione della corruzione.	<b>4</b>

<b>Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</b>	
<i>Valuta i propri collaboratori attraverso una significativa differenziazione dei giudizi e/o supportando in maniera efficace il giudizio espresso.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato scarsa capacità di differenziazione dei giudizi senza riuscire a motivare in maniera efficace le motivazioni della mancata differenziazione.	<b>1</b>
Ha dimostrato buona capacità di differenziazione dei giudizi senza riuscire a motivare in maniera efficace le motivazioni della mancata differenziazione.	<b>2</b>
Ha dimostrato uno scarso livello di differenziazione dei giudizi motivando adeguatamente i motivi della mancata differenziazione.	<b>3</b>
Ha dimostrato un buon livello di differenziazione dei giudizi motivando in modo appropriato le differenziazioni operate .	<b>4</b>

<b>Capacità di raccordo tra le strategie dell'Ente e l'attività delle Aziende Speciali</b>	
<i>Raccorda le strategie definite dagli organi di governo della Camera e l'attività dell'Azienda Speciale e delle società e degli enti associativi partecipati.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non completa capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. Manca una programmazione realmente integrata.	<b>1</b>
Ha dimostrato un'adeguata capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. La programmazione è risultata sostanzialmente integrata, in particolare nella parte strategica.	<b>2</b>
Ha dimostrato di avere una buona capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e/o degli organismi partecipati. La programmazione è risultata integrata, sia nella parte strategica sia in quella operativa.	<b>3</b>
Ha dimostrato un'eccellente capacità di raccordare le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda Speciale e degli organismi partecipati. La programmazione è risultata pienamente integrata, sia nella parte strategica sia in quella operativa, oltre che nella rendicontazione dei risultati.	<b>4</b>

## 2. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale di categoria A, B, C, D e incaricato di PO

### Comportamenti e competenze valutati ai fini della performance individuale

<b>Svolgimento dei compiti assegnati con precisione e accuratezza</b>	
<i>Svolgimento dei compiti assegnati in termini di affidabilità, tempestività, completezza e qualità. Impegno nella verifica del proprio lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un livello ottimale dei risultati finali.</i>	<b>Valutazione</b>
Non ha svolto i compiti assegnati in modo adeguato in relazione al proprio ruolo. Si è concentrato più sulle singole attività di lavoro che sull'esito finale dello stesso. Il lavoro è risultato di non elevato livello qualitativo e ha richiesto interventi correttivi.	<b>1</b>
Ha svolto in modo sufficiente i compiti assegnati relativamente al proprio ruolo. Il lavoro è risultato di solito ordinato e presentabile e svolto con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità. Generalmente ha verificato la qualità delle prestazioni rese, che tendenzialmente sono state eseguite con la necessaria precisione.	<b>2</b>
Ha svolto correttamente i compiti assegnati in relazione al proprio ruolo. Il lavoro è risultato completo, ben presentato e accurato e svolto con un buon grado di qualità e di affidabilità. Ha verificato sistematicamente la qualità delle prestazioni rese, che sono risultate nel complesso adeguate.	<b>3</b>
Ha svolto con grande precisione i compiti assegnati in relazione al proprio ruolo. Il lavoro è risultato eccellente, superando le richieste e le aspettative, e svolto con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità. La qualità delle prestazioni rese si è costantemente mantenuta a livelli più che elevati con risultati ottimali.	<b>4</b>
<b>Puntualità e rispetto dei tempi</b>	
<i>Rispetto degli orari e delle scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'Ente, in riferimento alle proprie mansioni, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati e il rispetto dei tempi.</i>	<b>Valutazione</b>
Solo se sollecitato ha accelerato i tempi di lavoro e garantito la puntualità e il rispetto delle scadenze. Nei casi di scarsità di tempo, ha avuto difficoltà ad affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro	<b>1</b>
Il lavoro è stato svolto con la rapidità e la puntualità richiesta dai compiti assegnati senza comprometterne l'accuratezza. In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera sostanzialmente positiva riadattando i propri tempi di lavoro.	<b>2</b>
La rapidità e la puntualità del lavoro svolto è stata pienamente rispondente a quanto richiesto. Di norma ha organizzato efficacemente le attività assegnate. In situazioni di scarsità di tempo ha con frequenza dimostrato di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro, senza pregiudicare i risultati finali.	<b>3</b>
La rapidità, la puntualità e il rendimento del lavoro sono stati superiori a quanto richiesto. Ha organizzato efficacemente le proprie attività anche in presenza di situazioni impreviste. Quando necessario, è sempre stato disponibile ad attivarsi per il rispetto delle scadenze. Nei casi di scarsità di tempo ha affrontato le situazioni in materia molto positiva con un ottimo spirito d'iniziativa	<b>4</b>

<b>Orientamento agli utenti esterni</b>	
<i>Gestione del rapporto con gli interlocutori esterni in modo professionale per meglio comprenderne richieste ed esigenze, attivandosi, se necessario, anche in collaborazione con i servizi di competenza.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non sufficiente propensione a comprendere le necessità degli utenti e a entrare in rapporto con loro, rimanendo legato a un ruolo rigido e riorientando poco il proprio comportamento organizzativo.	<b>1</b>
Ha dimostrato disponibilità nei confronti delle richieste degli utenti se queste sono risultate adeguatamente precisate, riorientando in modo sufficiente il proprio comportamento organizzativo.	<b>2</b>
Ha interpretato correttamente le richieste e gli atteggiamenti degli utenti riuscendo a stabilire con loro relazioni positive, dimostrando una buona capacità di rilevarne i bisogni e riorientando il proprio comportamento organizzativo.	<b>3</b>
Ha dimostrato una elevata capacità di comunicazione con gli utenti, cercando sempre di comprenderne le esigenze, anche in situazioni di particolare difficoltà, mettendo in atto comportamenti e relazioni appropriati.	<b>4</b>

<b>Orientamento alla soluzione di problemi</b>	
<i>Ricerca della soluzione più efficace e più adatta alle situazioni problematiche attraverso comportamenti e/o analisi, al fine di risolvere i problemi stessi. Formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso nuove soluzioni. Assunzione di decisioni in modo tempestivo, anche valutando approcci alternativi.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato scarsa attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha avuto difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni.	<b>1</b>
E' riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate, anche se non ottimali. Ha dimostrato sufficiente attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi e sufficiente capacità di gestire problematiche ordinarie, mentre rimane approssimativa la gestione di quelle straordinarie.	<b>2</b>
E' riuscito ad affrontare con un valido livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili. Ha dimostrato buona attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha saputo spesso prefigurare opzioni di scelte alternative e adeguate al conseguimento dei risultati.	<b>3</b>
Ha dimostrato di porre in relazione tra loro diversi e complessi problemi con un elevato livello di approfondimento, ottimizzando i dati a disposizione in una visione d'insieme. Ha dimostrato elevata attitudine a comportamenti e/o analisi finalizzati a intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato ottima capacità di individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. Rappresenta un valido supporto per il proprio responsabile.	<b>4</b>

<b>Orientamento al <i>team working</i></b>	
<i>Attitudine a lavorare in squadra, fornendo il proprio apporto nel rispetto delle opinioni e dei punti di vista degli altri membri del team, favorendo con il proprio comportamento un approccio collaborativo e costruttivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per il gruppo.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato nel corso dell'anno difficoltà a lavorare con le altre persone. Ha compiuto pochi tentativi di migliorare le relazioni di lavoro interpersonali. Di rado è stato disponibile a seguire le indicazioni senza discutere.	<b>1</b>
Pur manifestando alcune difficoltà a lavorare con altre persone, ha cercato di cooperare. Si è generalmente dimostrato cortese e disponibile con i colleghi.	<b>2</b>
Ha avuto nel corso dell'anno relazioni positive con i colleghi. Efficace nelle riunioni e nel trattare con gli altri, si è dimostrato sempre cooperativo e capace di atteggiamenti e comportamenti franchi e costruttivi, non perdendo mai di vista il risultato più efficace per il gruppo.	<b>3</b>
Ha dimostrato nel corso dell'anno un comportamento molto positivo nei confronti dei colleghi. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha sempre agevolato il confronto reciproco allo scopo di perseguire il risultato più efficace per il gruppo.	<b>4</b>

<b>Comunicazione e negoziazione</b>	
<i>Comprensione e valorizzazione di punti di vista differenti, promozione di cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, agevolando il lavoro altrui, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Prevenzione e risoluzione dei conflitti attraverso l'ascolto e la comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori e con difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore.	<b>1</b>
Ha dimostrato sufficiente consapevolezza del proprio ruolo e sufficiente capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, dimostrando generalmente di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha tendenzialmente gestito le relazioni secondo una logica di confronto.	<b>2</b>
Ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo e buona capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, comprendendo le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando spesso situazioni di conflitto.	<b>3</b>
Ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo ed eccellente capacità di gestione delle relazioni con colleghi e superiori, comprendendo e anticipando le esigenze dell'interlocutore. Ha costantemente gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando sempre situazioni di conflitto.	<b>4</b>



<b>Organizzazione e gestione del personale</b>	
<i>Valorizzazione delle risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno e in coerenza con le mansioni affidate. Incentivazione e motivazione delle persone, attraverso l'attribuzione di attività adeguate a ruoli e propensioni, la promozione del senso di appartenenza all'ufficio e la valorizzazione del contributo di ognuno ai risultati di performance organizzativa.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha manifestato difficoltà nell'organizzare e gestire il personale, riuscendo con fatica a ottenere le prestazioni richieste ai propri collaboratori. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre adeguati metodi di controllo.	<b>1</b>
Ha mostrato una sufficiente capacità organizzativa in presenza di flussi di lavoro regolari e quantitativamente contenuti, riuscendo, in tal caso, a ottenere dai collaboratori sufficienti risultati. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nella ripartizione dei compiti e delle funzioni e nello sviluppare la capacità di motivare.	<b>2</b>
Ha organizzato adeguatamente le risorse assegnate riuscendo ad ottenere dai collaboratori i risultati previsti. Ha ottenuto consenso e collaborazione. Ha impiegato opportunamente le risorse disponibili, delegando in modo efficiente compiti e responsabilità e predisponendo e attuando adeguati metodi di controllo.	<b>3</b>
Ha organizzato le risorse assegnate in maniera ottimale integrandole al meglio delle possibilità offerte e raggiungendo i risultati attesi. Ha ottenuto con facilità dai collaboratori consenso e collaborazione, anche assegnando compiti adatti alle loro caratteristiche. Ha promosso lo sviluppo professionale dei collaboratori attraverso comportamenti finalizzati alla loro crescita.	<b>4</b>

<b>Programmazione e pianificazione</b>	
<i>Impostazione, pianificazione e organizzazione del lavoro per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse (umane, finanziarie, strumentali, culturali) a propria disposizione allo scopo di assicurare l'ottimale andamento dell'Ente.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha manifestato contenute capacità di analisi, di pianificazione delle attività e di coordinamento, attuando scarsi controlli e aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Ha avuto di frequenza bisogno del responsabile/dirigente.	<b>1</b>
E' stato sufficientemente capace di valutare le risorse necessarie, pianificando le attività attraverso un'equilibrata distribuzione dei compiti. Ha attuato, a volte, adeguati controlli e aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il supporto del responsabile/dirigente è stato occasionale.	<b>2</b>
E' stato capace di valutare in modo adeguato ed autonomo le risorse necessarie, gestendole efficacemente, attraverso la pianificazione delle attività, l'assegnazione degli incarichi e l'utilizzo della delega. Ha attuato buoni controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.	<b>3</b>
Nelle attività organizzative e di coordinamento ha manifestato un'ottima capacità di assegnare incarichi secondo le necessità e le priorità, dimostrando una notevole capacità di pianificazione e programmazione. Ha attuato controlli e aggiustamenti tanto da raggiungere risultati superiori a quelli prefissati.	<b>4</b>

<b>Capacità di valutare i propri collaboratori</b>	
<i>Propensione ad effettuare le valutazioni di propria competenza in maniera adeguata individuando e valorizzando le capacità e le attitudini del personale</i>	<b>Valutazione</b>
Ha manifestato contenute capacità di valutazione del personale. Ha avuto necessità del supporto del Dirigente per prevenire conflitti e motivare le scelte operate	<b>1</b>
Ha manifestato sufficienti capacità di valutazione del personale. Il supporto del Dirigente è avvenuto in maniera occasionale	<b>2</b>
E' stato capace di valutare in modo adeguato i propri collaboratori.	<b>3</b>
E' stato capace di valutare in maniera ottimale i propri collaboratori	<b>4</b>

### **Comportamenti e competenze valutati ai fini delle progressioni economiche orizzontali**

<b>Flessibilità</b>	
<i>Partecipazione alle esigenze di flessibilità dell'unità organizzativa di appartenenza e/o dell'Ente nel suo complesso, principalmente attraverso la disponibilità a svolgere compiti o funzioni non abituali.</i>	<b>Valutazione</b>
Dimostra scarsa flessibilità nello svolgimento dei compiti e delle funzioni attribuite in relazione al profilo professionale di appartenenza. Non è disponibile, in caso di bisogno, ad essere adibito a mansioni equivalenti.	<b>1</b>
Pur non dimostrando piena disponibilità allo svolgimento di compiti e mansioni equivalenti, in caso di bisogno da il suo contributo in una situazione nuova.	<b>2</b>
Dimostra disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, compiti e mansioni equivalenti, <u>anche se normalmente non richieste.</u>	<b>3</b>
Al fine di risolvere problemi contingenti si dimostra disponibile a interpretare il proprio ruolo in modo flessibile, svolgendo anche compiti normalmente non richiesti senza attendere sollecitazioni e direttive dei responsabili.	<b>4</b>

<b>Capacità propositiva</b>	
<i>Attitudine a formulare proposte in ordine all'adozione di soluzioni innovative o migliorative nell'organizzazione del lavoro e/o nella gestione dei compiti e/o delle funzioni assegnati.</i>	<b>Valutazione</b>
Non manifesta iniziativa personale subendo spesso gli eventi senza formulare alcuna proposta innovativa o migliorativa delle problematiche di lavoro provenienti dall'esterno.	<b>1</b>
Reagisce alle situazioni di necessità prevalentemente su sollecitazione di superiori o colleghi. Talvolta propone soluzioni innovative o migliorative nell'ambito dei compiti e/o <u>delle funzioni assegnati.</u>	<b>2</b>
Propone soluzioni ai problemi legati alle attività quando necessario. E' attento alle opportunità di miglioramento del lavoro, dimostrando intraprendenza e originalità.	<b>3</b>
Anticipa spesso l'insorgere di problemi, predisponendo soluzioni operative. Rende contributi creativi e innovativi al lavoro.	<b>4</b>

<b>Aggiornamento e sviluppo delle competenze</b>	
<i>Arricchimento professionale attraverso studio ed esperienza per il miglioramento delle proprie conoscenze e competenze professionali.</i>	<b>Valutazione</b>
Manifesta disinteresse di fronte alle opportunità di aggiornamento e formazione professionale proposte. La partecipazione ai corsi di formazione obbligatori non porta a risultati tangibili dal punto di vista professionale.	<b>1</b>
Utilizza solo parzialmente le proprie conoscenze come strumento di risoluzione dei problemi e partecipa ai corsi di formazione e aggiornamento professionale disposti dall'Ente, trasferendo le proprie conoscenze solo se richiesto.	<b>2</b>
Manifesta interesse ad ampliare ed approfondire le proprie conoscenze tecnico-professionali, cogliendo le opportunità di aggiornamento e formazione offerte dall'Ente. Trasferisce le nuove conoscenze nel proprio lavoro e nei rapporti con i colleghi.	<b>3</b>
Dimostra notevole disponibilità per le opportunità di aggiornamento e formazione professionale offerte dall'Ente. Mette sempre a disposizione degli altri le conoscenze acquisite ed coglie le opportunità di miglioramento professionale.	<b>4</b>

<b>Capacità di iniziativa</b>	
<i>Svolgimento dei propri compiti in modo autonomo e propositivo. Risoluzione di problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza l'intervento dei responsabili, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti. Individuazione della soluzione più efficace ed adatta ai problemi, anche se inseriti in un contesto lavorativo di natura variabile.</i>	<b>Valutazione</b>
Non sa porre alcuno spunto di iniziativa personale nello svolgimento delle attività.	<b>1</b>
Svolge le attività di competenza con il necessario grado di iniziativa personale e senso di responsabilità solo in presenza di sollecitazioni, presentando a volte difficoltà rispetto ad attività non predeterminate.	<b>2</b>
Svolge le attività di competenza con un buon grado di iniziativa personale e con senso di responsabilità, gestendole correttamente anche in presenza di attività non predeterminate.	<b>3</b>
Dimostra un grande senso di responsabilità e un elevato grado di iniziativa personale, gestendo in modo corretto e proponendo soluzioni diverse anche di fronte ad attività non predeterminate.	<b>4</b>

<b>Adattamento ai cambiamenti organizzativi</b>	
<i>Adattamento alle nuove situazioni, cambiamento o accettazione dei mutamenti dell'organizzazione necessari per conseguire i risultati attesi. Acquisizione di metodi e strumenti lavorativi e loro trasferimento in procedure formali utili ai fini dell'organizzazione del lavoro, assicurando la più ampia trasparenza dell'attività amministrativa. Messa in atto di comportamenti funzionali al cambiamento.</i>	<b>Valutazione</b>
Dimostra una capacità non adeguata di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo scarsamente ai processi di cambiamento.	<b>1</b>
Dimostra una sufficiente capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, contribuendo secondo le proprie competenze e conoscenze.	<b>2</b>
Dimostra una buona capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo rilevante. Da prova di un elevato adattamento alle diverse situazioni che si presentano.	<b>3</b>
Dimostra un'elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi, apportando un contributo operativo determinante. Si adatta con rapidità e in modo efficace alle diverse situazioni che si presentano.	<b>4</b>

<b>Innovazione</b>	
<i>Atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, che facilita l'implementazione di nuove soluzioni e procedure di lavoro, ricercando soluzioni originali e innovative al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace.</i>	<b>Valutazione</b>
Non dimostra di contribuire ai processi di cambiamento e avanza solo raramente proposte finalizzate a conseguire migliori risultati.	<b>1</b>
Dimostra una sufficiente capacità di sviluppo dell'innovazione, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento, che solitamente segue, fornendo anche proposte finalizzate a conseguire migliori risultati.	<b>2</b>
Dimostra una buona capacità di sviluppo dell'innovazione, apportando un contributo rilevante ai processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento. Coglie l'opportunità del cambiamento in atto con prontezza e talvolta promuove iniziative e diverse modalità di lavoro.	<b>3</b>
Dimostra un'elevata capacità di sviluppo dell'innovazione e gioca un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando molto spesso situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto. Lavora con la massima autonomia, proponendo con frequenza miglioramenti che consentono di incidere sui risultati complessivi.	<b>4</b>

<b>Leadership</b>	
<i>Autorevolezza e riconoscimento da parte dei propri collaboratori e del contesto esterno del proprio ruolo. Capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato. Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) soprattutto in fasi caratterizzate da cambiamento. Capacità di motivare, facendo, se necessario, un uso equilibrato delle proprie competenze nonché delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega.</i>	<b>Valutazione</b>
Non manifesta capacità di guida delle persone e non rappresenta per i collaboratori un punto di riferimento, necessitando del supporto del dirigente.	<b>1</b>
Pur manifestando alcune lacune nell'esprimere la propria autorevolezza, è prevalentemente riuscito ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri (colleghi, utenti, amministratori), come richiesto dal ruolo.	<b>2</b>
Esprime una buona autorevolezza e dimostra buona capacità di guidare le persone. Riesce spesso ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri (colleghi, utenti, amministratori) tanto da rappresentare per loro un punto di riferimento.	<b>3</b>
Ha una grande autorevolezza e un'elevata capacità di guidare le persone. Riesce in ogni situazione ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri, per i quali rappresenta un punto di riferimento costante, anche nel lungo periodo.	<b>4</b>

### 3. Scheda di assegnazione obiettivi

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI/DI GRUPPO			
<b>Nome e cognome</b>		<b>Categoria</b>	

Rif. Obiettivo operativo	Denominazione	Peso %	
<b>Descrizione</b>	.....		
<b>Indicatore</b>	<b>Algoritmo</b>	<b>Target anno x</b>	<b>Peso indicatore</b>
<b>Denominazione</b>	.....	x	%
<b>Se target non completamente raggiunto e non è possibile effettuare la proporzione</b>			
% raggiung.	SE:	% raggiung.	SE:
...%	....	..%	....

#### 4. Scheda di valutazione del Segretario generale

SCHEDA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		Categoria		SEGRETARIO	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance organizzativa		100	60%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	25%		
Comportamenti e competenze		100	15%		

Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della Camera di commercio e di tradurre in azioni le linee strategiche definite	1	2	3	4	
2	Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente	1	2	3	4	
3	Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di <u>monitoraggio periodico</u>	1	2	3	4	
4	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza	1	2	3	4	
5	Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti	1	2	3	4	
6	Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna	1	2	3	4	
7	Capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	1	2	3	4	
8	Capacità di prevenire e gestire conflitti interni	1	2	3	4	
9	Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di <u>trasparenza e anticorruzione</u>	1	2	3	4	
10	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	1	2	3	4	
11	Capacità di raccordo tra le strategie dell'Ente e l'attività dell'Azienda speciale	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

## 5. Scheda di valutazione del personale dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE						
Nome e cognome		Categoria			DIRIGENTE	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione	
Performance organizzativa		100	60%			
Obiettivi individuali/di gruppo		100	25%			
Comportamenti e competenze		100	15%			
Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della Camera di commercio e di tradurre in azioni le linee strategiche definite	1	2	3	4	
2	Capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente	1	2	3	4	
3	Capacità di orientamento ai risultati, di responsabilizzazione al loro conseguimento e di monitoraggio periodico	1	2	3	4	
4	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di <u>efficienza e trasparenza</u>	1	2	3	4	
5	Capacità di progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti	1	2	3	4	
6	Capacità di adottare misure atte a favorire il benessere organizzativo e la comunicazione interna	1	2	3	4	
7	Capacità di motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro <u>crescita professionale</u>	1	2	3	4	
8	Capacità di prevenire e gestire conflitti interni	1	2	3	4	
9	Capacità di progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi generali in materia di trasparenza e anticorruzione	1	2	3	4	
10	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa <u>differenziazione dei giudizi</u>	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				



## 6. Scheda di valutazione del personale incaricato di PO

SCHEDA DI VALUTAZIONE						
Nome e cognome					Categoria	Pos.Org.
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione	
Performance organizzativa		100	15%			
Obiettivi individuali/di gruppo		100	35%			
Comportamenti e competenze		100	50%			
Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Orientamento agli utenti esterni	1	2	3	4	
2	Orientamento alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	
3	Orientamento al team working	1	2	3	4	
4	Comunicazione e negoziazione	1	2	3	4	
5	Organizzazione e gestione del personale	1	2	3	4	
6	Programmazione e pianificazione	1	2	3	4	
7	Capacità di valutare i propri collaboratori	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

## 7. Schede di valutazione del personale di categoria A, B, C, D

SCHEDA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome				Categoria	A
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance organizzativa		100	5%		
Comportamenti e competenze		100	95%		

Competenze e comportamenti		Valutazio				Risultato
1	Svolgimento dei compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Puntualità e rispetto dei tempi	1	2	3	4	
3	Orientamento agli utenti esterni	1	2	3	4	
4	Orientamento alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome				Categoria	B
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance organizzativa		100	5%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	25%		
Comportamenti e competenze		100	70%		

Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Svolgimento dei compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Puntualità e rispetto dei tempi	1	2	3	4	
3	Orientamento agli utenti esterni	1	2	3	4	
4	Orientamento alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	
5	Orientamento al team working	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA DI VALUTAZIONE						
Nome e cognome					Categoria	C
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione	
Performance di Ente		100	5%			
Obiettivi individuali/di gruppo		100	25%			
Comportamenti e competenze		100	70%			
Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Puntualità e rispetto dei tempi	1	2	3	4	
2	Orientamento agli utenti esterni	1	2	3	4	
3	Orientamento alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	
4	Orientamento al team working	1	2	3	4	
5	Comunicazione e negoziazione	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA DI VALUTAZIONE						
Nome e cognome					Categoria	D
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione	
Performance di Ente		100	5%			
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%			
Comportamenti e competenze		4	50%			
Competenze e comportamenti		Punteggi				Risultato
1	Orientamento agli utenti esterni	1	2	3	4	
2	Orientamento alla soluzione dei problemi	1	2	3	4	
3	Orientamento al team working	1	2	3	4	
4	Comunicazione e negoziazione	1	2	3	4	
5	Organizzazione e gestione del personale	1	2	3	4	
6	Programmazione e pianificazione	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

## 8. Schede per le progressioni economiche orizzontali

SCHEDA PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI				
Nome e cognome		Categoria		
		A		
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio PEO
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		30%		

Esperienza acquisita (Competenze e comportamenti)		Punteggi				Risultato
1	Flessibilità	1	2	3	4	
2	Capacità propositiva	1	2	3	4	
3	Capacità di iniziativa	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI						
Nome e cognome		Categoria				
		B				
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio PEO		
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70%				
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		30%				
Esperienza acquisita (Competenze e comportamenti)		Punteggi				Risultato
1	Flessibilità	1	2	3	4	
2	Capacità propositiva	1	2	3	4	
3	Capacità di iniziativa	1	2	3	4	
4	Aggiornamento e sviluppo delle competenze	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI				
Nome e cognome		Categoria		C
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio PEO
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		30%		

Esperienza acquisita (Competenze e comportamenti)		Punteggi				Risultato
1	Flessibilità	1	2	3	4	
2	Capacità propositiva	1	2	3	4	
3	Capacità di iniziativa	1	2	3	4	
4	Aggiornamento e sviluppo delle competenze	1	2	3	4	
5	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

SCHEDA PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI					
Nome e cognome		Categoria		D	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo	Peso	Punteggio	Punteggi
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

Esperienza acquisita (Competenze e comportamenti)		Punteggi				Risultato
1	Capacità propositiva	1	2	3	4	
2	Capacità di iniziativa	1	2	3	4	
3	Aggiornamento e sviluppo delle competenze	1	2	3	4	
4	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
5	Innovazione	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				

- **Personale incaricato di PO**

SCHEDA PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI				
Nome e cognome		Categoria		Pos.Org.
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio PEO
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		30%		

Esperienza acquisita (Competenze e comportamenti)		Punteggi				Risultato
1	Capacità di iniziativa	1	2	3	4	
2	Aggiornamento e sviluppo delle competenze	1	2	3	4	
3	Adattamento ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
4	Innovazione	1	2	3	4	
5	Leadership	1	2	3	4	
		<b>MEDIA punteggi conseguiti</b>				
		<b>MEDIA SU BASE 100</b>				