



# Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

approvato con delibera di Giunta n. 11/2012

aggiornato con delibere di Giunta n. 117/2017, 128/2019, 31/2021 e 39/2024

## Sommario

Premessa.....	2
1. Contesto organizzativo della Camera di commercio di Bergamo.....	4
1.1 Organizzazione dell'Ente.....	5
2. Ciclo di gestione della Performance.....	7
2.1 Soggetti coinvolti.....	8
2.2 Processo di definizione degli obiettivi.....	10
2.3 Misurazione dei risultati.....	12
2.4 Soglie critiche.....	12
3. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	13
4. Misurazione e valutazione della Performance Individuale.....	15
4.1 Requisiti e principi.....	15
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	16
4.2.1 Personale dirigente.....	16
4.2.2 Personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione.....	17
4.2.3 Personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed EQ.....	18
4.2.4 Il lavoro agile.....	19
4.4 Processo di valutazione della performance individuale.....	21
4.5 Procedure di conciliazione.....	23
5. Processo di definizione/aggiornamento e realizzazione del sistema.....	24
6. Sistemi informativi a supporto.....	24
7. Modalità di raccordo/integrazione con i sistemi di programmazione e controllo esistenti.....	24
8. Metodologia per l'attribuzione dei differenziali stipendiali all'interno delle Aree.....	25
Allegati.....	26

## Premessa

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della performance - SMVP - della Camera di commercio di Bergamo, 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. n.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 e delle Linee guida del Dipartimento Funzione Pubblica sui temi della valutazione partecipativa (novembre 2019), della valutazione della performance individuale (dicembre 2019), della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023;
- b) del CCNL Funzioni Locali 2019-2021 e del Contratto Collettivo Integrativo per il triennio 2023-2025 della Camera di commercio di Bergamo, all'interno del quale, all'art. 5, sono indicati i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance;
- c) delle caratteristiche organizzative della Camera di commercio di Bergamo e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo della performance, all'efficienza della gestione e alla qualificazione e allo sviluppo delle competenze del personale.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D.Lgs. n.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, organizzativa e 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.

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 Bergamo, 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 a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione (il Segretario Generale, i dirigenti, le Elevate Qualificazioni e i dipendenti), in particolare l'incentivazione della performance organizzativa ed individuale, rispondendo 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 le risorse per la premialità legata alla performance vengano destinate ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

Il SMVP delineato nel presente documento rappresenta l'aggiornamento del Sistema adottato dalla Camera di commercio di Bergamo con delibera di Giunta n. 11/2012 e aggiornato con delibere nn. 117/2017, 128/2019 e 31/2021, così come richiesto dal D.Lgs. n.74/2017.

# 1. Contesto organizzativo della Camera di commercio di Bergamo

La Camera di commercio di Bergamo è un Ente autonomo di diritto pubblico, dotato di un proprio Statuto. Ha il compito di rappresentare gli interessi generali delle imprese della provincia, con particolare attenzione al sistema delle piccole e medie imprese, e di promuovere lo sviluppo economico del territorio. È integrato con organismi, istituzioni e associazioni di categoria; interagisce con le numerose Camere di commercio italiane all'estero e per le aziende costituisce una via di accesso privilegiata verso nuovi mercati.

Svolge le attività amministrative previste dalla Legge 29 dicembre 1993, n. 580, così come modificata dal D. Lgs. 219/2016:

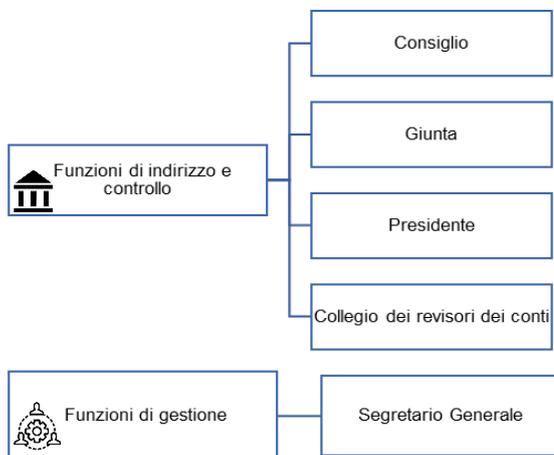


Mappe delle attività e dei servizi della Camera di commercio di Bergamo

## 1.1 Organizzazione dell'Ente

Il modello d'intervento della Camera di commercio di Bergamo prevede la distinzione delle responsabilità su due livelli:

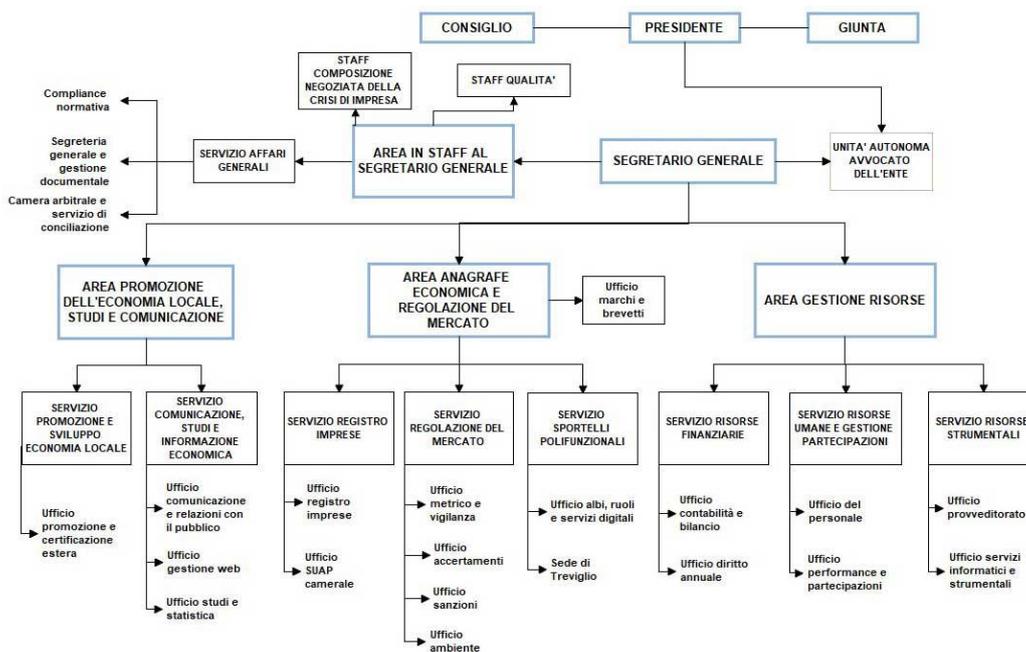
- le funzioni di indirizzo e controllo sono affidate agli organi di governo, identificati dallo Statuto nel Consiglio, nella Giunta, nel Presidente e nel Collegio dei Revisori dei Conti;
- le funzioni di gestione e conseguimento dei risultati relativi ai programmi approvati competono alla struttura in capo al Segretario Generale.



*Gli organi della Camera di commercio di Bergamo*

Il modello organizzativo è strettamente correlato ai processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, di costante sviluppo della digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei processi interni e dell'accrescimento delle competenze sia esistenti che potenziali del personale. La struttura organizzativa è articolata in aree, le unità organizzative di massimo livello poste a governo delle macro funzioni istituzionali, affidate alla responsabilità di un dirigente. Le aree sono a loro volta articolate in servizi, che gestiscono e coordinano un'ampia serie di attività con un elevato grado di autonomia operativa, nell'ambito degli indirizzi formulati dal dirigente. I servizi comprendono uno o più uffici.

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.



Aggiornato all'1/10/2022

*La struttura organizzativa della Camera di commercio di Bergamo*

Le funzioni sono svolte anche tramite l'Azienda Speciale Bergamo Sviluppo, costituita in base all'art. 2 comma 5 della legge 580/1993, che realizza in particolare attività in tema di creazione di impresa, internazionalizzazione e innovazione, formazione continua, formazione professionale, alternanza scuola-lavoro e orientamento alle professioni.

## 2. Ciclo di gestione della Performance

Il **Ciclo di Gestione della Performance**, previsto dall'articolo 4 del D.Lgs. n. 150/2009, 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. n. 254/2005.

Le **fasi** di cui esso si compone sono le seguenti:

**Pianificazione strategica:** è 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, 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 gli obiettivi di performance vengono approvati dalla Giunta all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 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
- 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 (PIAO, 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)

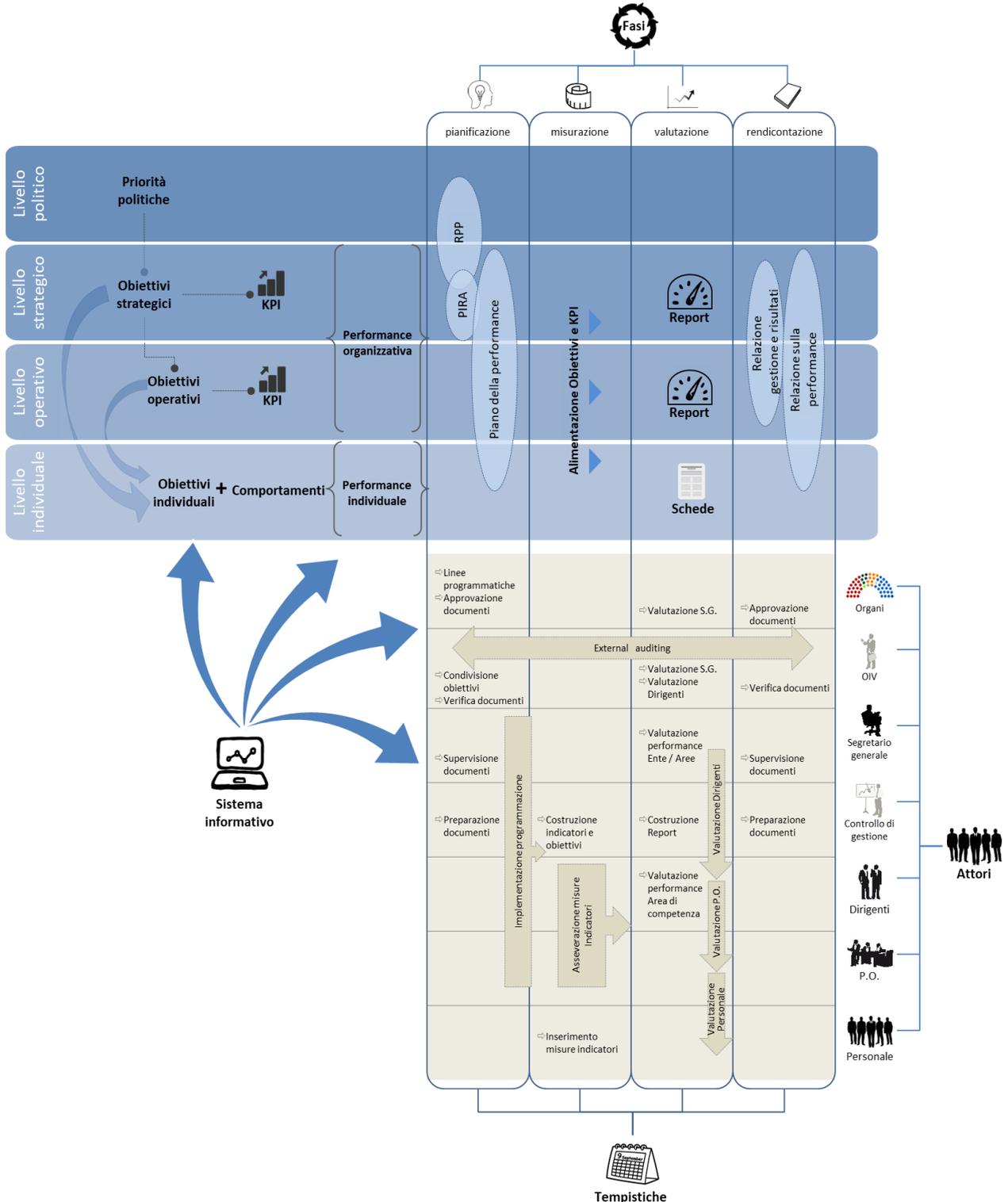
Valutazione performance (scheda valutazione - relazione performance)

**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 (O.I.V.)**, nominato dalla Giunta, svolge in modo indipendente alcune importanti funzioni nel processo di misurazione e valutazione della performance che riguardano:

- la valutazione del funzionamento complessivo del ciclo della performance
- il monitoraggio dell'avvio del ciclo della performance
- il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali
- la verifica della coerenza tra gli obiettivi legati alla trasparenza e all'integrità e gli obiettivi di Performance contenuti nel PIAO
- il rilascio del parere sul codice di comportamento adottato dall'Ente
- la validazione della Relazione sulla Performance
- il supporto al Segretario Generale nella misurazione della performance organizzativa
- il monitoraggio sull'applicazione degli strumenti di valutazione della performance individuale
- la proposta alla Giunta di valutazione del Segretario Generale ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato
- l'attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione
- la verifica dei risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità
- l'adozione di sistemi di rilevazione della soddisfazione.

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

- dell'approvazione degli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali, all'interno del PIAO;
- dell'assegnazione degli obiettivi e dei relativi pesi al Segretario generale, ai dirigenti e al personale;
- della valutazione, su proposta dell'O.I.V., della performance individuale del Segretario Generale e dei dirigenti.

Il **Collegio dei Revisori dei Conti** viene informato dei risultati raggiunti e documentati nella Relazione performance e verifica il raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture passive

Il **Segretario Generale** cura, con il supporto dell'O.I.V., la misurazione della performance organizzativa, valuta la performance individuale e i comportamenti dei dirigenti, redige la Relazione Performance e la trasmette alla Giunta.

Garantisce, di concerto con i dirigenti, un approccio alla valutazione coerente con i principi di equità, meritocrazia e selettività e l'applicazione omogenea della metodologia di valutazione.

I **dirigenti** 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
- comunicare 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 di servizio/ufficio** supportano il dirigente d'area

- 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 degli obiettivi di gruppo-progetto e/o individuali. Hanno 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, le EQ e i responsabili di servizio nelle attività di programmazione e controllo, in particolare:

- nella redazione del PIAO 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 degli obiettivi di Performance contenuti nel PIAO
- nel supporto all'O.I.V..

Gli **utenti esterni** partecipano al processo di valutazione della performance organizzativa, secondo quanto stabilito dagli artt. 8 e 19 bis del D.Lgs. 74/2017.

## 2.2 Processo di definizione degli obiettivi

La Camera di commercio di Bergamo 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*).

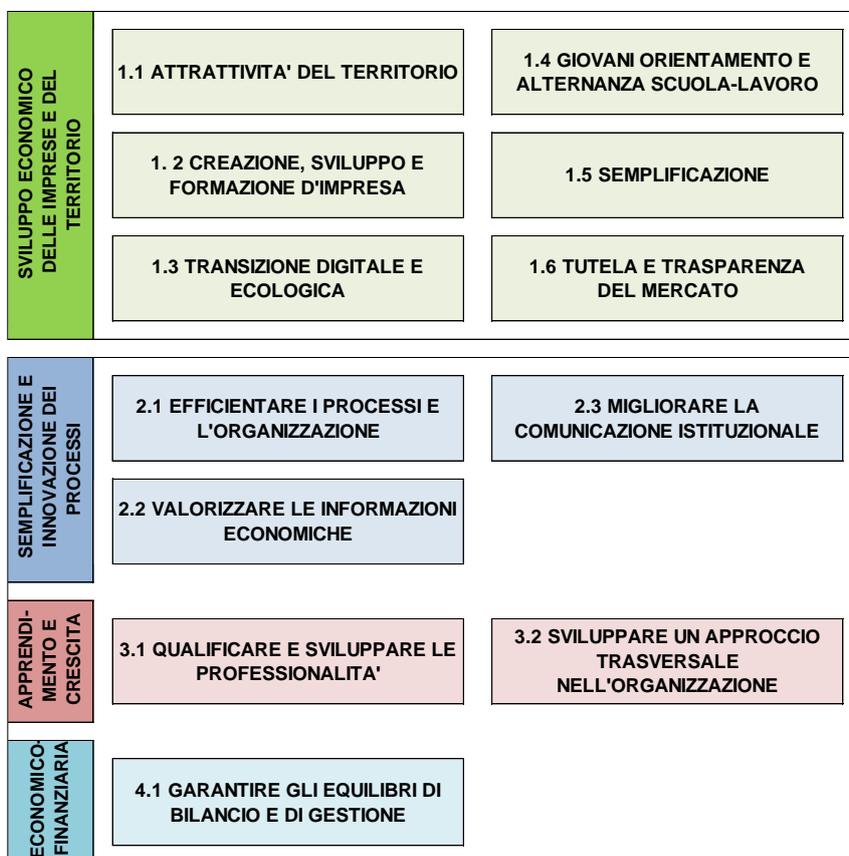
A livello strategico e operativo gli obiettivi sono collegati alle risorse, agli indicatori di previsione e ai target relativi e a consuntivo ne viene verificato il raggiungimento.

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 da indicatori di qualità e del grado di soddisfazione dell'utenza (anche interna);
- commisurati a valori di riferimento.

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.

### Esempio di Mappa strategica



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, con i relativi target, vengono proposti dal Segretario Generale e dai dirigenti con la collaborazione e il supporto dei responsabili di servizio/ufficio.

Tutti gli obiettivi, gli indicatori e i target sono approvati dalla Giunta all'interno del PIAO. Il documento indica anche lo specifico obiettivo annuale funzionale al rispetto dei tempi di pagamento dell'Ente ex art. 4 bs c. 2 del D.L. n. 13/2023 assegnato ai dirigenti, definendo altresì la quota di retribuzione di risultato ad esso corrispondente.

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 =  $\text{Performance}_{\text{indicatore 1}} + \dots + \text{Performance}_{\text{indicatore n}} / N$

N = numero di indicatori associati all'obiettivo strategico

$\text{Performance}_{\text{indicatore n}} = (\text{Risultato conseguito anno t} / \text{Target anno t}) * 100$

---

#### *Media ponderata (eventuale)*

Performance obiettivo =  $\text{Performance}_{\text{indicatore 1}} * \text{peso \%} + \dots + \text{Performance}_{\text{indicatore n}} * \text{peso \%}$

---

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato solo attraverso gli indicatori ad esso afferenti, a prescindere dai sottostanti obiettivi operativi.

## 2.3 Misurazione dei risultati

La Giunta e il Segretario Generale monitorano lo stato di avanzamento degli obiettivi di 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 Balanced 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 competente, vengono comunicati alla struttura di supporto.

È previsto almeno un monitoraggio in corso di esercizio, di norma relativo al primo semestre, 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 e i responsabili di servizio/ufficio ne esaminano le cause ed eventualmente, di norma entro luglio, rimodulano obiettivi e indicatori.

## 2.4 Soglie critiche

Le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti sono definite come segue:

- per gli obiettivi strategici: 60%
- per gli obiettivi operativi 60%.

Un obiettivo/indicatore viene considerato parzialmente raggiunto se la sua percentuale di realizzazione è compresa tra il 60% e il 90% e raggiunto se è superiore al 90%.

### 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 misurazione della performance organizzativa rappresenta l'input fondamentale per la successiva valutazione.

La valutazione della performance organizzativa richiede infatti 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. È un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese degli stakeholder.

La Camera di Bergamo valuta la propria performance organizzativa in relazione agli ambiti previsti dall'art. 8 del D.Lgs. n.150/2009:

1. Il **grado di attuazione della strategia**, che rappresenta ex ante le priorità dell'amministrazione e consente di 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.

Il D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.74/2017, prevede nella valutazione della performance organizzativa la partecipazione **dei cittadini e degli altri utenti finali**, in rapporto alla qualità dei servizi resi (art. 19-bis, co.1) anche comunicando direttamente con l'O.I.V..

Le tipologie di indicatori utilizzati per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto le seguenti.

Ambiti	Documenti di riferimento	Tipologie di indicatori
Grado di attuazione della strategia	PIAO	Strategici come definiti nel PIAO
Attività e servizi	PIAO Standard di qualità Sistema Pareto Bilancio di sostenibilità	Operativi come definiti nel PIAO Standard di qualità Indici di soddisfazione interna ed esterna Di dimensionamento dei processi
Stato di salute dell'Ente	Sistema Pareto	Di funzionamento Di equilibrio economico-patrimoniale- finanziario Di struttura, efficienza ed efficacia Di qualità
Impatti dell'azione amministrativa	PIAO Sistema Pareto Bilancio di sostenibilità	Di <i>outcome</i>
<i>Benchmarking</i>	Sistema Pareto	Di confronto e di trend

La Camera di commercio di Bergamo utilizza in modo sistematico sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività e servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione. Il processo di rilevazione della soddisfazione degli utenti è un'attività strutturata basata sia su indagini complessive a livello di Ente sia su indagini specifiche a livello di area/servizio/progetto.

La struttura della *governance* del sistema camerale, peraltro, facilita per sua natura la valutazione partecipativa delle attività, essendo gli organi politici espressione delle associazioni di categoria, le quali - rappresentando le imprese - sono un tramite diretto nei confronti di tale categoria di stakeholder.

La consultazione degli stakeholder, inoltre, è declinata nell'ambito del processo di definizione del Bilancio di sostenibilità dell'Ente attraverso il processo di analisi di materialità che permette di identificare i temi materiali più significativi per la Camera di Commercio, definire la rilevanza del loro impatto sugli stakeholder e identificare i Sustainable Development Goals (SDGs) a cui l'Ente può fornire il proprio contributo.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Bergamo 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, dirigenti, EQ, 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.

## 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.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Elevate Qualificazioni (E.Q.)
- Dipendenti non rientranti nelle tipologie precedenti.

### 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 e 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 ciascuno 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 CCNL, il D.Lgs. 150/09 e le Linee guida Unioncamere, la valutazione della performance individuale è articolata sui seguenti oggetti di valutazione:

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

La valutazione dei **risultati** avviene su un insieme selezionato di obiettivi, di norma contenuti nel PIAO, 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.

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>SG</i>	<i>Dir</i>	<i>PO</i>	<i>Funzionari</i>	<i>Istruttori</i>	<i>Operatori esperti</i>	<i>Operatori</i>
<b>Performance di Ente</b>	30%	15%	10%	5%	5%	5%	5%
<b>Performance di ambito organizzativo</b>	20%	35%	30%	25%	25%	25%	25%
<b>Obiettivi individuali e/o di gruppo</b>	20%	20%	20%	20%	20%	15%	
<b>Comportamenti e competenze</b>	30%	30%	40%	50%	50%	55%	70%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</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, incaricati di posizione organizzativa e personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari ed EQ.

### 4.2.1 Personale dirigente

Oggetto della valutazione dei dirigenti, compreso il Segretario Generale, 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** agiti e le **competenze** dimostrate nel perseguire i risultati prefissati.

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

1. interpretare gli indirizzi degli organi di governo e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite per il Segretario Generale, o, per i dirigenti, implementare le strategie e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite;
2. 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, di efficienza e trasparenza;
5. progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi;
6. capacità di agire in favore della cura del benessere organizzativo e attraverso una comunicazione adeguata;
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 titolare di incarico di Elevata Qualificazione

Oggetto della valutazione dei titolari di incarico di EQ 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. svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza
2. gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti (interni ed esterni)
3. gestire in modo efficace le situazioni critiche
4. essere flessibile
5. essere autonomo e propositivo
6. lavorare in team
7. comunicare e negoziare ed esercitare il proprio ruolo
8. organizzare il lavoro e gestire le risorse umane
9. programmare e pianificare
10. valutare i propri collaboratori.

### 4.2.3 Personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed EQ

Oggetto della valutazione del personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori e Funzionari ed EQ 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.

Oggetto di valutazione sono i seguenti fattori:

Comportamenti	Funzionari	Istruttori	Operatori esperti	Operatori
1. Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	■	■	■	■
2. Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	■	■	■	■
3. Gestire in modo efficace le situazioni critiche	■	■	■	■
4. Essere flessibile	■	■	■	■
5. Essere autonomo e propositivo	■	■	■	■
6. Lavorare in team	■	■	■	
7. Rispettare i tempi		■	■	■
8. Comunicare, negoziare ed esercitare il proprio ruolo	■	■		
9. Organizzare il lavoro e gestire le risorse umane	■			
10. Programmare e pianificare	■			

#### 4.2.4 Il lavoro agile

Nell'ambito degli accordi individuali di lavoro agile, di cui all'art. 18, c. 1, della Legge 22 maggio 2017, n. 81, in conformità con quanto disposto dalla regolamentazione interna, vengono definiti:

- gli specifici obiettivi della prestazione resa in modalità agile;
- le modalità e i tempi di esecuzione della prestazione;
- le modalità e i criteri di misurazione e valutazione della prestazione stessa, anche ai fini del proseguimento della modalità della prestazione lavorativa in modalità agile.

Gli specifici obiettivi fanno riferimento ai criteri di efficienza, efficacia e qualità dei servizi, definiti nell'ambito della programmazione annuale.

I dirigenti/responsabili monitorano costantemente i risultati conseguiti in termini di obiettivi raggiunti nel periodo considerato e/o valutano la produttività e l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle attività svolte dai collaboratori in lavoro agile.

### 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.

Le competenze e i comportamenti sono valutati con l'attribuzione, per ciascun fattore, di un punteggio compreso tra 1 e 4, con facoltà del valutatore di utilizzare anche punti intermedi con intervalli di 0,5, secondo quanto riportato nelle declaratorie allegate.

La valutazione è data dalla media aritmetica dei punteggi dei diversi fattori, come riportato nelle schede di valutazione individuale.

La valutazione si estrinseca nell'attribuzione di un punteggio in relazione a ciascun ambito previsto, ponderato con il relativo peso percentuale. La valutazione finale è data dalla somma di tali punteggi.

Nel caso il valutato sia assegnato, in corso d'anno, ad altra mansione e/o a diversa unità organizzativa, la valutazione finale del comportamento 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 è dato dalla media dei punteggi assegnati.

Se si presentassero circostanze impreviste e non imputabili al dipendente che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo, il responsabile lo segnala tempestivamente al proprio dirigente che valuta di proporre all'O.I.V. l'eventuale rimodulazione dello stesso ovvero provvede all'assegnazione di un diverso obiettivo.

Un dipendente è considerato non valutabile se nel corso dell'anno non ha mai prestato servizio oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva sia inferiore a tre mesi, termine considerato minimo sia per consentire al valutatore di esprimere un giudizio compiuto su attività e comportamenti sia per permettere l'effettiva e significativa partecipazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Per il personale assunto dall'esterno tale soglia decorre dal completamento del periodo di prova con assunzione in servizio.

Nel caso il valutato sia in corso d'anno assegnato ad altra mansione e/o a diversa unità organizzativa, i dirigenti interessati effettuano congiuntamente la valutazione.

Il valutatore che in corso d'anno cessa dall'incarico provvede alla valutazione del comportamento del personale assegnato, fino alla data di cessazione.

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l'utilizzo del "Fondo risorse decentrate" previsto dall'art. 79 del CCNL 16 novembre 2022.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- 1) alla *performance organizzativa*, per ciò che riguarda la performance di Ente e dell'area organizzativa di appartenenza
- 2) 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>Performance organizzativa</b>
	Performance di Area organizzativa	
	Obiettivi individuali/di gruppo	<b>Performance individuale</b>
	<b>COMPORAMENTI</b>	

Per dirigenti e i funzionari incaricati di EQ 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 delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed EQ 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.

Le risorse destinate alla produttività individuale sono assegnate secondo un fattore di ponderazione specifico per ciascuna delle Aree di inquadramento:

Area degli Operatori	1,00
Area degli Operatori esperti	1,20
Area degli Istruttori	1,26
Area dei Funzionari e dell'EQ	1,35

Al personale che abbia prestato servizio per un periodo inferiore a tre mesi effettivi nell'anno, decorrenti dal termine del periodo di prova nel caso di nuove assunzioni dall'esterno, non viene attribuito il compenso per la performance.

Sono equiparati alla presenza in servizio i seguenti istituti di assenza: ferie, festività soppresse, riposi compensativi, infortuni sul lavoro, permessi giornalieri di cui alla L. 104/1992, congedo di maternità e di paternità, congedo parentale e congedo per malattia del figlio di cui al D.Lgs. n. 151/2001, permessi per particolari motivi personali o familiari e per visite mediche, a giornata intera, previsti dal Contratto Collettivo di riferimento, permessi per donazione di sangue di cui alla Legge n. 219/2005, permessi retribuiti per donatori di midollo osseo (art. 5 Legge n. 52/2001), assenze per attività di volontariato (art. 9 DPR n. 194/2001), congedi per le donne vittime di violenza di cui al D.Lgs. n. 80/2015, congedo matrimoniale.

In caso di assunzione in corso d'anno, assenza per malattia per un periodo superiore a due mesi e in tutti gli altri casi di assenza, l'importo teorico attribuibile viene riproporzionato secondo il diverso apporto prestato al raggiungimento degli obiettivi.

In caso di cessazione in corso d'anno, l'importo viene riconosciuto in proporzione al periodo di servizio effettivamente prestato.

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 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, funzionari incaricati di EQ e personale delle Aree degli Operatori, Operatori esperti, Istruttori, Funzionari ed EQ è considerata negativa una valutazione inferiore a 2.

Ogni decisione conseguente al mancato raggiungimento di tale soglia può essere oggetto di diversa valutazione per gli appartenenti alle categorie protette di cui alla normativa di riferimento.

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

Al Segretario Generale gli obiettivi annuali vengono assegnati con l'approvazione, entro il 31 gennaio, del cruscotto individuale inserito all'interno del PIAO. Il Segretario Generale assegna successivamente, con proprio provvedimento, gli obiettivi ai dirigenti. I dirigenti/responsabili di servizio 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 sono comunicati al

personale attraverso la intranet e, se opportuno oppure se richiesto, attraverso un colloquio individuale che può porsi anche quale strumento utile a migliorare le prestazioni.

Di norma entro il mese di aprile dell'anno successivo a quello di valutazione, il Segretario Generale e i dirigenti 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.

Gli esiti della valutazione sono comunicati al Segretario Generale dall'O.I.V. e ai dirigenti dal Segretario Generale mediante apposito colloquio.

Di norma entro il mese di aprile i dirigenti/responsabili, attraverso un colloquio, presentano a ogni dipendente la scheda di valutazione. A seguito di tale colloquio il valutato può accettare il punteggio proposto o esperire la procedura di conciliazione.

La scheda di valutazione è visibile e può essere sottoscritta per ricevuta nella intranet. In caso di assenza del dipendente, la scheda è trasmessa tramite posta elettronica a cura dell'ufficio del personale.

Successivamente alla validazione della Relazione performance da parte dell'O.I.V., il Segretario Generale attribuisce la retribuzione di risultato ai Funzionari incaricati di EQ e i compensi legati alla performance al restante personale. La Giunta attribuisce con delibera la retribuzione di risultato al Segretario Generale e ai dirigenti.

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		
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 performance	entro il 30 giugno
	Relazione sulla performance	Validazione O.I.V.	entro il 30 settembre
Erogazione dei premi	Schede di valutazione e approvazione O.I.V.	Erogazione dei premi	successivamente all'approvazione della Relazione da parte dell'O.I.V.
Verifica e aggiornamento del Sistema	Revisione del Sistema di misurazione e valutazione	Sistema di misurazione e valutazione della performance aggiornato	entro il 31 dicembre

## 4.5 Procedure di conciliazione

Dal momento in cui la valutazione della performance individuale viene resa disponibile nella piattaforma dedicata, con apposita comunicazione al personale, il dipendente, nel termine di 7 giorni, può chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 10 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'O.I.V., può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione della performance individuale.

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

L'art. 7, comma 1 del D.Lgs. n.150/2009, così come modificato dal D.Lgs. n.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 (di norma entro il mese di ottobre), il Segretario Generale, in raccordo con l'O.I.V., 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 è di norma adottato entro fine dicembre o entro il termine per l'approvazione del PIAO relativo al nuovo ciclo di pianificazione.

## 6. 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 camerali** 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 il sistema di contabilizzazione dei processi tramite il quale è possibile quantificare l'assorbimento di costi e personale, in termini di full time equivalent (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.

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

Nel definire e implementare il SMVP la Camera di commercio di Bergamo ha inteso 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 PIAO – Sezione Valore pubblico 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 PIAO 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.

## 8. Metodologia per l'attribuzione dei differenziali stipendiali all'interno delle Aree

L'istituto della progressione economica all'interno delle Aree di inquadramento si realizza mediante l'acquisizione, in sequenza, a integrazione del trattamento tabellare di Area, di successivi incrementi retributivi, c.d. "differenziali stipendiali", corrispondenti ai valori, per ciascuna Area, previsti dalla Tabella A acclusa al CCNL 16 novembre 2022, che specifica la misura annua lorda e il numero massimo dei differenziali stipendiali acquisibili dal dipendente nell'Area di inquadramento.

Le procedure per l'attribuzione delle progressioni economiche all'interno delle Aree intendono rispondere ai seguenti criteri:

- assicurare una modalità valutativa selettiva, anche in ragione del numero limitato di possibili assegnatari;
- valorizzare le prestazioni rese, le competenze acquisite e l'esperienza maturata dal personale, che ne documentano la crescita di professionalità.

Le progressioni economiche sono riconosciute selettivamente nei limiti delle risorse stabili del fondo risorse decentrate a tal fine disponibili, secondo i criteri di selezione definiti in sede di contrattazione integrativa. Possono essere attivate, per ogni Area, nel limite massimo del 50% del personale in possesso di tutti i requisiti previsti, con arrotondamento all'unità superiore, e comunque nel limite delle risorse a tal fine destinate.

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	Peso	Punteggio max
1. Performance individuale (media ultimo triennio)	70%	70
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)	30%	30
Totale	100%	100

Nella definizione di performance individuale si considera 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 Area di appartenenza.

Competenze e comportamenti	EQ	Funzionari	Istruttori	Operatori esperti	Operatori
1. Essere autonomo e orientato al risultato			■	■	■
2. Avere capacità propositiva		■	■	■	■
3. Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	■	■	■	■	■
4. Aggiornare e sviluppare le proprie competenze	■	■	■	■	
5. Innovare	■	■			
6. Promuovere la collaborazione e l'integrazione organizzativa e dei processi	■	■			
7. Essere leader	■				

## Allegati

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

ALLEGATO 2. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale non dirigente

ALLEGATO 3. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze ai fini dell'attribuzione dei differenziali stipendiali del personale non dirigente

ALLEGATO 4. Scheda di valutazione del Segretario Generale

ALLEGATO 5. Scheda di valutazione dei dirigenti

ALLEGATO 6. Scheda di valutazione del personale titolare di incarico di EQ

ALLEGATO 7. Schede di valutazione del personale non dirigente e non titolare di incarico di EQ

ALLEGATO 8. Schede per l'attribuzione dei differenziali stipendiali all'interno delle Aree

## **ALLEGATO 1.**

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

<b>1. Interpretare gli indirizzi degli organi di governo della Camera di commercio e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite (per il Segretario Generale)</b>	
<i>Gestire 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 nel rispetto del quadro normativo, 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 comprenderne le esigenze e/o non ha fornito, se richiesto, un pieno supporto.	<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 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 comprenderne le esigenze, fornendo assistenza 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 assistenza capillare 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>1. Implementare le strategie e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite (per i dirigenti)</b>	
<i>Gestire le relazioni con la Direzione e, ove richiesto, con gli organi, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza efficiente e di qualità, e collaborazione orientata ai risultati, in linea con gli indirizzi da perseguire elaborati in sede di programmazione, 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 la Direzione e, ove richiesto, con gli organi, non adeguandosi alle indicazioni. A volte ha manifestato difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore e/o non ha fornito, se richiesta, una assistenza completa.	<b>1</b>
Ha dimostrato una adeguata capacità di gestire le relazioni con la con la Direzione e, ove richiesto, con gli organi, adeguandosi prevalentemente a quanto indicato e comprendendo le esigenze nella maggior parte dei casi, fornendo, se richiesta, assistenza e collaborando in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.	<b>2</b>
Ha dimostrato una buona capacità di gestire le relazioni con la con la Direzione e, ove richiesto, con gli organi, comprendendone le esigenze, fornendo assistenza e collaborando in modo significativo per il raggiungimento degli obiettivi. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anche adeguando le proprie azioni al fine di dare efficace attuazione agli indirizzi.	<b>3</b>
Ha dimostrato una eccellente capacità di gestire le relazioni con la Direzione e, ove richiesto, con gli organi, condividendo le linee di indirizzo fornite, comprendendo e anticipando le esigenze, nonché fornendo un'assistenza capillare 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 di azione definite.	<b>4</b>

<b>2. Presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente</b>	
<i>Organizzare e gestire in modo efficiente ed efficace le risorse affidate e presidiare 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>3. Essere orientato ai risultati e responsabile del loro conseguimento e effettuare un monitoraggio periodico</b>	
<i>Dimostrare 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>4. Ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività, efficienza e trasparenza</b>	
<i>Sviluppare l'orientamento all'innovazione dei prodotti/servizi. Realizzare 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 imprevisi 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>5. Progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi</b>	
<i>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. Avere una visione d'insieme delle implicazioni delle proprie azioni.Cogliere la trasversalità delle tematiche e dei problemi affrontati dalle altre unità organizzative anche appartenenti ad aree diverse. Promuovere un approccio trasversale, sia all'interno dell'area di competenza sia dell'intero Ente.</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. Ha parzialmente integrato le attività all'interno dell'area di competenza e dell'Ente nel suo insieme, con una visione scarsamente integrata delle implicazioni delle proprie azioni.	<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. Ha tendenzialmente promosso un approccio trasversale al lavoro sia all'interno della propria area e dell'ente in generale, con una visione sufficientemente integrata delle implicazioni delle proprie azioni.	<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. Ha promosso un approccio trasversale al lavoro sia all'interno della propria area e dell'ente in generale, con una visione integrata delle implicazioni delle proprie azioni.	<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. 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. Ha adottato un approccio trasversale al lavoro sia all'interno della propria area sia dell'ente in generale, con una visione di massima integrazione delle implicazioni delle proprie azioni.	<b>4</b>

<b>6. Agire in favore della cura del benessere organizzativo e attraverso una comunicazione adeguata</b>	
<i>Capacità di gestire le relazioni con i colleghi, volte alla promozione e 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 e ha agito attraverso una comunicazione adeguata.	<b>1</b>
Ha contribuito in parte al miglioramento del clima organizzativo sia sul piano dei valori dell'ente sia dell'adeguatezza della comunicazione. 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 dell'adeguatezza della comunicazione. 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 dell'adeguatezza della comunicazione. 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>7. Motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale</b>	
<i>Capacità 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, favorendo la 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>8. Gestire le relazioni interne in una logica di confronto</b>	
<i>Gestire 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 al contempo, anticipando ogni situazione di conflitto.	<b>4</b>

<b>9. Progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione</b>	
<i>Progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi e le linee, generali e dell'Ente, 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 dalla programmazione in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.	<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 dalla programmazione in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.	<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 dalla programmazione in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, 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 dalla programmazione in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, analizzando criticamente l'efficacia delle stesse al fine di adottare misure sempre più adeguate alle esigenze di prevenzione della corruzione.	<b>4</b>

**Per il Segretario Generale è previsto il seguente ulteriore fattore di valutazione:**

<b>Raccordare le strategie dell'Ente con le attività dell'Azienda Speciale</b>	
<i>Raccordare le strategie definite dagli organi di governo della Camera e le attività dell'Azienda Speciale, delle società e degli organismi partecipati.</i>	<b>Valutazione</b>
Ha dimostrato una non completa capacità di raccordare le strategie dell'Ente e le 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 le 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 le 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 le 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>

**ALLEGATO 2. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale non dirigente**

<b>1.Svolgere i 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 spesso di un livello qualitativo non adeguato 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 in modo positivo 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>2. Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni</b>	
<i>Gestire il rapporto con gli interlocutori, interni e 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>3. Gestire in modo efficace le situazioni critiche</b>	
<i>Ricerca la soluzione più efficace e più adatta alle situazioni critiche attraverso comportamenti e/o analisi. Formulare linee di azione che favoriscono nuove soluzioni. Assumere decisioni tempestive, 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>
È riuscito ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate. 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>
È 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>4. Essere flessibile</b>	
<i>Partecipare 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 ad adattare le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative dell'unità di appartenenza e dell'ente. Tendenzialmente non è disponibile a fornire il contributo richiesto.	<b>1</b>
Pur non dimostrando piena disponibilità ad adattare le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative dell'unità di appartenenza e dell'Ente, in caso di bisogno dà il suo contributo.	<b>2</b>
Dimostra disponibilità ad adattare le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative dell'unità di appartenenza e dell'Ente.	<b>3</b>
Adatta costantemente e in autonomia le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative dell'unità di appartenenza e dell'Ente interpretando il proprio ruolo in modo flessibile.	<b>4</b>

<b>5. Essere autonomo e propositivo</b>	
<i>Svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo. Risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza l'intervento dei responsabili, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti. Individuare la soluzione più efficace ed adatta ai problemi, anche in un contesto lavorativo di natura variabile.</i>	<b>Valutazione</b>
Non sa proporre spunti di iniziativa personale nello svolgimento delle attività. Non riconosce gli ambiti di propria competenza. Rinvia al proprio responsabile le decisioni inerenti le proprie competenze.	<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. Riconosce tendenzialmente gli ambiti di propria competenza. Tende ad attivarsi per "fare da solo", senza rinviare sistematicamente i problemi e le decisioni sul proprio responsabile.	<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. Riconosce gli ambiti di propria competenza. Si attiva per "fare da solo", sottoponendo i problemi al proprio responsabile solo quando necessario con adeguate soluzioni.	<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. Riconosce con sicurezza gli ambiti di propria competenza. Opera in autonomia, elabora soluzioni, sottoponendo i problemi al proprio responsabile solo quando opportuno.	<b>4</b>

<b>6. Lavorare in team</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>7. Rispettare i tempi</b>	
<i>Rispettare i tempi e le scadenze richieste, fissate da normative e/o stabilite dai dirigenti o dai responsabili di servizio/ufficio in riferimento alle proprie mansioni, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.</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 affidati senza comprometterne troppo spesso 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 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 maniera molto positiva con un ottimo spirito d'iniziativa.	<b>4</b>

<b>8. Comunicare, negoziare, esercitare il proprio ruolo</b>	
<i>Comprendere e valorizzare punti di vista differenti, promuovere la 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. Prevenire e risolvere i conflitti attraverso l'ascolto e la comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona. Farsi carico responsabilmente dei compiti connessi al proprio ruolo, tenendo conto del loro impatto a livello generale.</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, difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore, non adeguato impegno e responsabilità nello svolgimento dei compiti di propria competenza.	<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. Tendenzialmente ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto e svolto i compiti di propria competenza con impegno e responsabilità.	<b>2</b>
Ha dimostrato consapevolezza del proprio ruolo e valida 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. Ha svolto i compiti di propria competenza con impegno e responsabilità.	<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 e svolgendo i compiti di propria competenza con grande impegno e elevata responsabilità.	<b>4</b>

<b>9. Organizzare il lavoro e gestire le risorse umane</b>	
<i>Organizzare il lavoro in coerenza con i compiti affidati allo scopo di raggiungere efficacemente gli obiettivi di performance organizzativa e individuale. Gestire le risorse umane, se assegnate, valorizzandole e motivandole secondo le attitudini e le abilità di ciascuno e in coerenza con le mansioni affidate.</i>	
Ha manifestato difficoltà nell'organizzare il proprio lavoro e nel gestire il personale, se assegnato, riuscendo con fatica a ottenere le prestazioni richieste. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre adeguati metodi di lavoro e 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 sufficienti risultati anche dai collaboratori, se assegnati. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nella ripartizione dei compiti e delle funzioni e nello sviluppare la capacità di motivare.	<b>2</b>
Ha mostrato una buona capacità organizzativa, conseguendo consenso e collaborazione. Ha impiegato opportunamente le risorse disponibili, predisponendo e attuando adeguati metodi di controllo del proprio lavoro e di quello dei collaboratori, se assegnati.	<b>3</b>
Ha mostrato un'eccellente organizzazione delle risorse assegnate in maniera ottimale integrandole al meglio e raggiungendo i risultati attesi. Ha ottenuto con facilità dai collaboratori, se assegnati, consenso e collaborazione, anche attribuendo compiti adatti alle loro caratteristiche, promuovendone lo sviluppo e la crescita professionale.	<b>4</b>

<b>10. Programmare e pianificare</b>	
<i>Impostare, pianificare e organizzare il lavoro per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse a propria disposizione (umane, finanziarie, strumentali, culturali) allo scopo di assicurare l'ottimale andamento dell'unità organizzativa. Attuare controlli sul proprio lavoro e su quello sui collaboratori, se affidati.</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 necessitato avuto di frequenza bisogno del responsabile/dirigente.	<b>1</b>
È stato sufficientemente capace di valutare le risorse necessarie, pianificando le attività anche 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>
È 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 efficaci controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.	<b>3</b>
Nelle attività organizzative e di coordinamento ha manifestato un'ottima capacità di pianificazione delle attività e di programmazione. Ha attuato controlli e aggiustamenti tanto da raggiungere risultati superiori a quelli prefissati.	<b>4</b>

**ALLEGATO 3. Fattori per la valutazione dei comportamenti e delle competenze del personale non dirigente ai fini dell'attribuzione dei differenziali stipendiali**

<b>1. Essere autonomo e orientato al risultato</b>	
<i>Coinvolgimento attivo nelle attività dell'unità organizzativa di appartenenza e/o dell'Ente nel suo complesso ed esercizio dell'autonomia connessa al proprio ruolo e alle attività affidate, dimostrando orientamento al risultato.</i>	<b>Valutazione</b>
Opera con un basso livello di autonomia in relazione al proprio ruolo, dimostrando un non sufficiente orientamento ai risultati e all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.	<b>1</b>
Esercita l'autonomia connessa al proprio ruolo in modo tendenzialmente adeguato, dimostrando un sufficiente orientamento al risultato e assumendosi generalmente la responsabilità dei risultati raggiunti.	<b>2</b>
Dimostra una buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e di orientamento orientato ai risultati, assumendosi generalmente la responsabilità dei risultati raggiunti.	<b>3</b>
Esercita pienamente l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.	<b>4</b>

<b>2. Avere 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 delle funzioni assegnati.	<b>2</b>
Propone soluzioni ai problemi legati alle attività quando necessario. È 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>3. Adattarsi ai cambiamenti organizzativi</b>	
<i>Adattamento alle nuove situazioni, cambiamento o accettazione dei mutamenti dell'organizzazione necessari per conseguire i risultati attesi. 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. Dà prova di un adeguato 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>4. Aggiornare e sviluppare le proprie 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 e coglie le opportunità di miglioramento professionale.	<b>4</b>

<b>5. Innovare</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>6. Promuovere la collaborazione e l'integrazione organizzativa e dei processi</b>	
<i>Promuovere la collaborazione e l'integrazione all'interno del proprio servizio/ufficio e, in modo trasversale, anche tra le altre unità organizzative, con una visione complessiva orientata al miglioramento dei processi dell'Ente.</i>	<b>Valutazione</b>
Mostra uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi del servizio/ufficio di riferimento; manca il senso di appartenenza all'Ente nel suo complesso.	<b>1</b>
Assicura, se richiesto, disponibilità e collaborazione anche verso le esigenze di altre unità organizzative, con un discreto orientamento al miglioramento dei processi dell'Ente nel suo complesso. Dimostra sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio servizio/ufficio e fra questo e il resto dell'organizzazione.	<b>2</b>
Assicura disponibilità e collaborazione anche verso le esigenze di altre unità organizzative, con un buon orientamento al miglioramento dei processi dell'Ente nel suo complesso. Dimostra buona capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio servizio/ufficio e fra questo e il resto dell'organizzazione.	<b>3</b>
Assicura costantemente disponibilità e collaborazione anche verso le esigenze di altre unità organizzative, con spiccato orientamento al miglioramento dei processi dell'Ente nel suo complesso. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio servizio/ufficio e fra questo e il resto dell'organizzazione.	<b>4</b>

<b>7. Essere leader</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 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>

## ALLEGATO 4. Scheda di valutazione del Segretario Generale

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome				Categoria	SEGRETARIO GENERALE
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	30%		
Performance di ambito organizzativo		100	20%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%		
Comportamenti e competenze		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Interpretare gli indirizzi degli organi di governo della Camera di commercio e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite	1	2	3	4	
2	Presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente	1	2	3	4	
3	Essere orientato ai risultati e responsabile del loro conseguimento e effettuare un monitoraggio periodico	1	2	3	4	
4	Ricerare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività, efficienza e trasparenza	1	2	3	4	
5	Progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi	1	2	3	4	
6	Agire in favore della cura del benessere organizzativo e attraverso una comunicazione adeguata	1	2	3	4	
7	Motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	1	2	3	4	
8	Gestire le relazioni interne in una logica di confronto	1	2	3	4	
9	Progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	1	2	3	4	
10	Valutare i propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi	1	2	3	4	
11	Raccordare le strategie dell'Ente con le attività dell'Azienda Speciale	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

## ALLEGATO 5. Scheda di valutazione del personale dirigente

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		Categoria		DIRIGENTE	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	15%		
Performance di ambito organizzativo		100	35%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%		
Comportamenti e competenze		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Implementare le strategie e tradurre in azioni le linee di indirizzo definite	1	2	3	4	
2	Presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente	1	2	3	4	
3	Essere orientato ai risultati e responsabile del loro conseguimento e effettuare un monitoraggio periodico	1	2	3	4	
4	Ricerare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività, efficienza e trasparenza	1	2	3	4	
5	Progettare, attivare e coordinare processi di lavoro trasversali per incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi	1	2	3	4	
6	Agire in favore della cura del benessere organizzativo e attraverso una comunicazione adeguata	1	2	3	4	
7	Motivare, guidare e valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e la loro crescita professionale	1	2	3	4	
8	Gestire le relazioni interne in una logica di confronto	1	2	3	4	
9	Progettare, attuare e monitorare azioni coerenti con i principi in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione	1	2	3	4	
10	Valutare i propri collaboratori tramite una significativa differenziazione dei giudizi	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

## ALLEGATO 6. Scheda di valutazione del personale con incarico di Elevata Qualificazione

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		Incarico		Elevata Qualificazione	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	10%		
Performance di ambito organizzativo		100	30%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%		
Comportamenti e competenze		4	40%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	1	2	3	4	
3	Gestire in modo efficace le situazioni critiche	1	2	3	4	
4	Essere flessibile	1	2	3	4	
5	Essere autonomo e propositivo	1	2	3	4	
6	Lavorare in Team	1	2	3	4	
7	Comunicare, negoziare ed esercitare il proprio ruolo	1	2	3	4	
8	Organizzare il lavoro e gestire le risorse umane	1	2	3	4	
9	Programmare e pianificare	1	2	3	4	
10	Capacità di valutare i propri collaboratori	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

## ALLEGATO 7. Schede di valutazione del personale non dirigente e non titolare di EQ

### - Scheda di valutazione del personale dell'Area degli Operatori

SCHEDE DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		AREA		Operatori	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	5%		
Performance di ambito organizzativo		100	25%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	0%		
Comportamenti e competenze		4	70%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	1	2	3	4	
3	Gestire in modo efficace le situazioni critiche	1	2	3	4	
4	Essere flessibile	1	2	3	4	
5	Essere autonomo e propositivo	1	2	3	4	
6	Rispettare i tempi	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- Scheda di valutazione del personale dell'Area degli Operatori esperti

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome				AREA	Operatori esperti
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	5%		
Performance di ambito organizzativo		100	25%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	15%		
Comportamenti e competenze		4	55%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	1	2	3	4	
3	Gestire in modo efficace le situazioni critiche	1	2	3	4	
4	Essere flessibile	1	2	3	4	
5	Essere autonomo e propositivo	1	2	3	4	
6	Lavorare in Team	1	2	3	4	
7	Rispettare i tempi	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- Scheda di valutazione del personale dell'Area degli Istruttori

SCHEMA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		AREA		Istruttori	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	5%		
Performance di ambito organizzativo		100	25%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%		
Comportamenti e competenze		4	50%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	1	2	3	4	
3	Gestire in modo efficace le situazioni critiche	1	2	3	4	
4	Essere flessibile	1	2	3	4	
5	Essere autonomo e propositivo	1	2	3	4	
6	Lavorare in Team	1	2	3	4	
7	Rispettare i tempi	1	2	3	4	
8	Comunicare, negoziare ed esercitare il proprio ruolo	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- Scheda di valutazione del personale dell'Area dei Funzionari

SCHEDA DI VALUTAZIONE					
Nome e cognome		AREA		Funzionari	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Valutazione
Performance di Ente		100	5%		
Performance di ambito organizzativo		100	25%		
Obiettivi individuali/di gruppo		100	20%		
Comportamenti e competenze		4	50%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Svolgere i compiti assegnati con precisione e accuratezza	1	2	3	4	
2	Gestire in modo professionale il rapporto con gli utenti, interni ed esterni	1	2	3	4	
3	Gestire in modo efficace le situazioni critiche	1	2	3	4	
4	Essere flessibile	1	2	3	4	
5	Essere autonomo e propositivo	1	2	3	4	
6	Lavorare in Team	1	2	3	4	
7	Comunicare, negoziare ed esercitare il proprio ruolo	1	2	3	4	
8	Organizzare il lavoro e gestire le risorse umane	1	2	3	4	
9	Programmare e pianificare	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

## 8. Schede per l'attribuzione dei differenziali stipendiali

- Personale dell'Area degli Operatori

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI STIPENDIALI					
Nome e cognome				AREA	Operatori
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Essere autonomo e orientato al risultato	1	2	3	4	
2	Avere capacità propositiva	1	2	3	4	
3	Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- **Personale dell'Area degli Operatori esperti**

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI STIPENDIALI					
<b>Nome e cognome</b>				<b>AREA</b>	<b>Operatori esperti</b>
<b>Ambito di valutazione</b>	<b>Punteggio Ottenuto</b>	<b>Punteggio Massimo Ottenibile</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio ponderato</b>	<b>Punteggio</b>
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

<b>Competenze e comportamenti</b>		<b>Punteggio</b>				<b>Risultato</b>
<b>1</b>	Essere autonomo e orientato al risultato	1	2	3	4	
<b>2</b>	Avere capacità propositiva	1	2	3	4	
<b>3</b>	Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
<b>4</b>	Aggiornare e sviluppare le proprie competenze	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- **Personale dell'Area degli Istruttori**

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI STIPENDIALI					
Nome e cognome				AREA	Istruttori
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Essere autonomo e orientato al risultato	1	2	3	4	
2	Avere capacità propositiva	1	2	3	4	
3	Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
4	Aggiornare e sviluppare le proprie competenze	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- **Personale dell'Area dei Funzionari**

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI STIPENDIALI					
Nome e cognome				AREA	Funzionari
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Avere capacità propositiva	1	2	3	4	
2	Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
3	Aggiornare e sviluppare le proprie competenze	1	2	3	4	
4	Innovare	1	2	3	4	
5	Promuovere la collaborazione e l'integrazione organizzativa e dei processi	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						

- **Personale con incarico di Elevata Qualificazione**

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DEI DIFFERENZIALI STIPENDIALI					
Nome e cognome		Incarico		PO	
Ambito di valutazione	Punteggio Ottenuto	Punteggio Massimo Ottenibile	Peso	Punteggio ponderato	Punteggio
1. Performance individuale (media ultimo triennio)		70	70%		
2. Esperienza acquisita (competenze inerenti la crescita professionale)		4	30%		

Competenze e comportamenti		Punteggio				Risultato
1	Adattarsi ai cambiamenti organizzativi	1	2	3	4	
2	Aggiornare e sviluppare le proprie competenze	1	2	3	4	
3	Innovare	1	2	3	4	
4	Promuovere la collaborazione e l'integrazione organizzativa e dei processi	1	2	3	4	
5	Essere leader	1	2	3	4	
<b>TOTALE</b>						