



Estratto dal verbale della riunione di  
**GIUNTA**

dell'11 settembre 2024

RIELLO Giuseppe	Presidente	<u>PRESENTE</u>
ARENA Paolo	Vice Presidente	<u>PRESENTE</u>
ARTELIO Paolo	Componente	<u>PRESENTE</u>
DE PAOLI Carlo	Componente	<u>PRESENTE</u>
GAGLIARDO Valentina	Componente	<u>Assente</u>
PRANDO Andrea	Componente	<u>PRESENTE</u>
TOSI Paolo	Componente	<u>PRESENTE</u>
VANTINI Alex	Componente	<u>PRESENTE</u>

Segretario: Michelangelo Dalla Riva – Segretario Generale della Camera di Commercio di Verona

Assistono: Chizzini Rosaria e Galeotto Simone – Revisori dei conti.

**O M I S S I S**

DELIBERAZIONE N. **178**

Oggetto: Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Aggiornamento annuale.

**DELIBERA N. 178 del 11 settembre 2024**

**Sistema di Misurazione e Valutazione della performance – Aggiornamento annuale.**

**La Giunta,**

- vista la propria precedente deliberazione n. 260 del 19 dicembre 2019, con la quale è stato aggiornato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Verona, adeguandolo alle modifiche normative del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ad opera del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 e contrattuali a seguito della sottoscrizione il 21 maggio 2018 e del 16 novembre 2022 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni Locali;
- visto l'art. 7 del D.lgs. 150/2009 il quale prevede: “Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- richiamata la deliberazione di Giunta n. 249 del 20 dicembre 2023 di conferma del vigente testo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- atteso che l’applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, a far data dal completamento del ciclo della performance dell’anno 2020, non ha fino ad ora evidenziato criticità;
- ritenuto, pertanto, di confermare il testo vigente approvato con deliberazione di Giunta n. 260 del 19 dicembre 2019;
- richiamati per il personale i CC.NN.LL. del Comparto Funzioni Locali del 21 maggio 2018 e del 16 novembre 2022, e per la dirigenza i CC.NN.LL. dell’Area delle Funzioni Locali del 17 dicembre 2020 e del 16 luglio 2024;
- visto il parere favorevole espresso dall’Organismo Indipendente di Valutazione in data 4 settembre 2024 (ns. prot. n. 53619);
- visti i pareri, acquisiti agli atti, espressi sulla proposta di deliberazione ai sensi dell’art. 33, comma 3, del vigente Regolamento sull’organizzazione degli uffici e dei servizi, nello specifico:
  - il parere favorevole di merito e fattibilità del Segretario Generale;
  - il parere favorevole del Segretario Generale, in ordine alla conformità del provvedimento alle disposizioni normative, statutarie e regolamentari vigenti;
- visto il Regolamento sull’organizzazione degli uffici e dei servizi, approvato dal Consiglio con deliberazione n. 17 del 13 dicembre 2012;

- visto il Regolamento della Giunta camerale approvato con propria deliberazione n. 127 del 3 maggio 2012;
- visto lo Statuto camerale approvato dal Consiglio con deliberazione n. 4 del 27 luglio 2023;
- visto il D.lgs. 30 marzo 2001 n. 165 e successive modificazioni ed integrazioni;
- vista la Legge 29 dicembre 1993 n. 580 e successive modificazioni ed integrazioni;
- a voti unanimi espressi ed accertati nei modi di legge,

### **DELIBERA**

- a) di confermare, per le motivazioni in premessa e a seguito del parere favorevole espresso dall'Organismo Indipendente di Valutazione, il testo vigente del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Verona, allegato alla presente deliberazione, come approvato con deliberazione di Giunta n. 260 del 19 dicembre 2019;
- b) di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile.

Il Presidente

*(Dott. Giuseppe Riello)*

Il Segretario Generale

*(Dott. Michelangelo Dalla Riva)*

**Allegato:** Sistema di misurazione e valutazione della Performance

*Documento informatico originale, sottoscritto con firma digitale, ai sensi dell'art. 24 D.Lgs 82/2005.*



CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
AGRICOLTURA **VERONA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

Approvato dalla Giunta con deliberazione n. 260 del 19.12.2019

## INDICE

---

INDICE .....	2
PREMESSA.....	1
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VERONA.....	2
1.1 Natura dell'ente, funzioni, attività e servizi svolti.....	2
1.2 Organizzazione dell'Ente .....	3
2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	5
2.1 Il Ciclo di gestione della performance .....	5
2.2 Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	6
2.3 Metodologia a supporto del sistema.....	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	11
3.1 La modalità di calcolo della performance organizzativa.....	11
La performance complessiva dell'Ente.....	11
La performance di Area organizzativa.....	12
La performance dei Servizi.....	12
3.2 La valutazione della performance organizzativa .....	12
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	14
4.1 Criteri e fattori di valutazione .....	14
La valutazione negativa.....	16
4.2 Fasi, tempi e soggetti del processo di valutazione .....	16
4.3 Personale con qualifica dirigenziale .....	19
La valutazione della componente di performance organizzativa.....	20
La valutazione della componente di performance individuale.....	20
La valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi.....	21
La valutazione complessiva e la determinazione della retribuzione di risultato .....	22
Procedure di conciliazione .....	23
Disposizioni finali.....	24

4.4 Personale non dirigenziale .....	25
La valutazione della componente di performance organizzativa.....	26
La valutazione della componente di performance individuale.....	26
La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi.....	26
La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del personale incaricato di posizione organizzativa o alta professionalità .....	29
La valutazione complessiva e il calcolo dei premi di performance del personale .....	30
Procedure di conciliazione .....	32
5. PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA: ELEMENTI DI VALUTAZIONE E MODALITA' .....	33
6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI .....	36
ALLEGATI.....	37





## PREMESSA

---

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP), previsto dall'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti di cui si dota la Camera di Commercio di Verona per misurare e valutare la performance dell'Ente e del suo personale.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono.

La *performance* è il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, quindi, alla soddisfazione dei bisogni della collettività di riferimento della Camera.

La misurazione della performance è finalizzata al miglioramento della qualità dei servizi offerti, alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza di risultati e di risorse impiegate per il loro perseguimento.

Le dimensioni della performance oggetto di misurazione e valutazione sono:

- la performance organizzativa
- la performance individuale

La performance organizzativa esprime il risultato che l'Ente, o una sua articolazione organizzativa (es. Area, Servizio,..) consegne ai fini del raggiungimento degli obiettivi definiti in sede di pianificazione; la performance individuale esprime il contributo fornito dal singolo (sia esso Segretario generale, dirigente, posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Il Sistema è aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (di seguito OIV).



## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VERONA

### 1.1 Natura dell'ente, funzioni, attività e servizi svolti

La Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura è un ente pubblico, dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

In quanto ente autonomo, la Camera ha un proprio Statuto - che costituisce un primario strumento di autogoverno dell'Ente - ed elabora un programma strategico che realizza con risorse finanziarie e gestionali proprie.

Le funzioni affidate alle Camere di Commercio sono previste dall'art. 2 della legge 580/1993, recentemente modificato dal D.lgs. 2019/2016, e sono riconducibili ai seguenti temi:

 <b>Semplificazione e trasparenza</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi</li><li>▶ Gestione SUAP e fascicolo elettronico di impresa</li></ul>	 <b>Tutela e legalità</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Tutela della legalità</li><li>▶ Tutela della fede pubblica e del consumatore e regolazione del mercato</li><li>▶ Informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti</li><li>▶ Sanzioni amministrative</li><li>▶ Metrologia legale</li><li>▶ Registro nazionale protesti</li><li>▶ Composizione delle controversie e delle situazioni di crisi</li><li>▶ Rilevazione prezzi/tariffe e Borse merci</li><li>▶ Gestione controlli prodotti delle filiere del Made in Italy e Organismi di controllo</li><li>▶ Tutela della proprietà industriale</li></ul>	 <b>Digitalizzazione</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Gestione Punti impresa digitale</li><li>▶ Servizi connessi all'Agenda digitale</li></ul>
 <b>Orientamento al lavoro e alle professioni</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Orientamento</li><li>▶ Alternanza scuola-lavoro e formazione per il lavoro</li><li>▶ Supporto incontro domanda-offerta di lavoro</li><li>▶ Certificazione competenze</li></ul>	 <b>Sviluppo d'impresa e qualificazione aziendale e dei prodotti</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo d'impresa</li><li>▶ Qualificazione delle imprese, delle filiere e delle produzioni</li><li>▶ Osservatori economici</li></ul>	 <b>Ambiente e sviluppo sostenibile</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile</li><li>▶ Tenuta Albo gestori ambientali</li><li>▶ Pratiche ambientali e tenuta registri in materia ambientale</li></ul>
 <b>Internazionalizzazione</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Informazione, formazione, assistenza all'export</li><li>▶ Servizi certificativi per l'export</li></ul>	 <b>Turismo e cultura</b>  <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Iniziative a sostegno del settore turistico e dei beni culturali</li></ul>	



## 1.2 Organizzazione dell'Ente

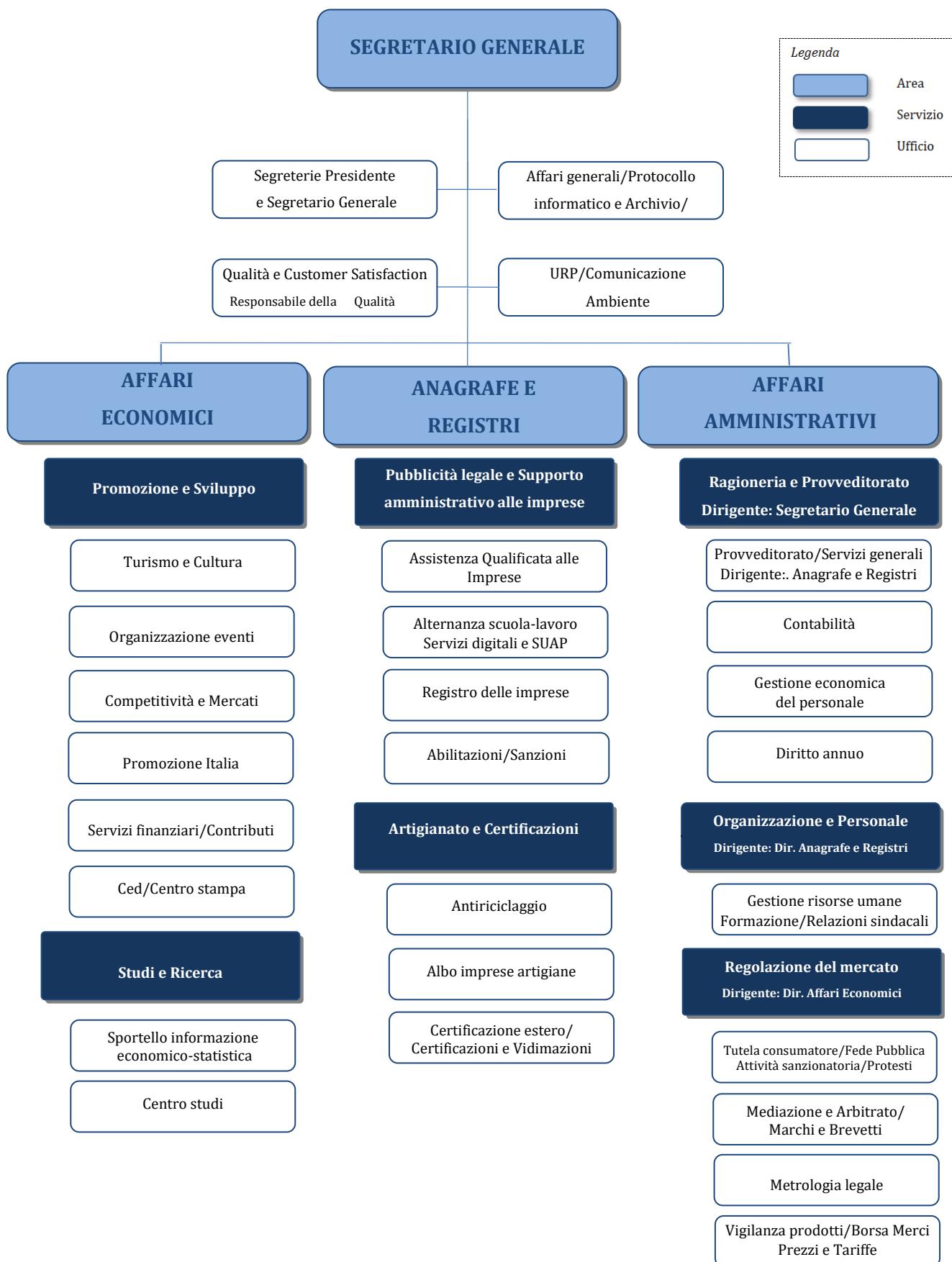
Gli Organi istituzionali della Camera di Commercio di Verona sono:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci, è composto da 25 rappresentanti dei vari settori economici provinciali, delle organizzazioni sindacali dei lavoratori e delle associazioni dei consumatori e dei liberi professionisti;
- la Giunta, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da 7 membri eletti dal Consiglio camerale;
- il Presidente, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il Collegio dei Revisori dei conti, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo.

L'ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La struttura organizzativa della Camera di Verona si articola in quattro Aree (Uffici di Staff, Affari Economici, Anagrafe e Registri, Affari Amministrativi) all'interno delle quali si collocano i Servizi e gli uffici.

MISSION	
<b>AREA AFFARI ECONOMICI</b>	Si occupa di realizzare, in relazione agli obiettivi e ai programmi fissati dagli organi camerali, tutte le attività promozionali e di sviluppo del sistema economico provinciale volte a favorire l'innovazione e la digitalizzazione, l'accesso ai mercati esteri e l'accesso al credito delle PMI veronesi. Si occupa dello sviluppo di iniziative finalizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione del turismo anche in collaborazione con enti ed organismi competenti. Svolge anche attività di divulgazione di dati economici provinciali, garantendo il monitoraggio costante della struttura demografico-impreditoriale del tessuto economico provinciale, nelle sue ramificazioni comunali e nella sua proiezione sui mercati internazionali.
<b>AREA ANAGRAFE E REGISTRI</b>	Si occupa di fornire i servizi istituzionali relativi alla tenuta del Registro delle imprese, quelli delegati relativi all'Albo imprese artigiane e funzioni amministrative quali la tenuta di albi, ruoli ed elenchi, il rilascio di certificati e visure e documenti per l'estero. Lo scopo è quello di assicurare al sistema economico delle imprese una pubblicità chiara, corretta e tempestiva. Si occupa del rilascio e del rinnovo delle carte digitali (firma digitale, carta nazionale dei servizi, carte tachigrafiche, SPID) e di promuovere l'attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro anche attraverso il popolamento dell'apposito Registro Nazionale, nonché di favorire iniziative sul territorio per agevolare il rapporto scuola-impresa.
<b>AREA AFFARI AMMINISTRATIVI</b>	L'area presenta una doppia anima: a) la prima di tipo prettamente amministrativo volta a garantire tutte le funzioni di supporto all'operatività dell'intera Camera di Commercio quali l'acquisizione di beni e servizi, la contabilità, la gestione giuridico-economica del personale, la riscossione del diritto annuo, etc. b) la seconda invece di tipo «produttivo», che svolge funzioni di regolazione del mercato attraverso attività dirette a potenziare i servizi di giustizia alternativa e di composizione delle controversie e delle situazioni di crisi, l'adozione di iniziative a tutela dei consumatori e della fede pubblica, l'esercizio delle competenze in materia di metrologia legale e vigilanza sulla conformità e sicurezza dei prodotti, la diffusione delle forme di protezione della proprietà industriale, la gestione della Borsa Merci e la tenuta del Registro informatico dei Protesti.



## 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

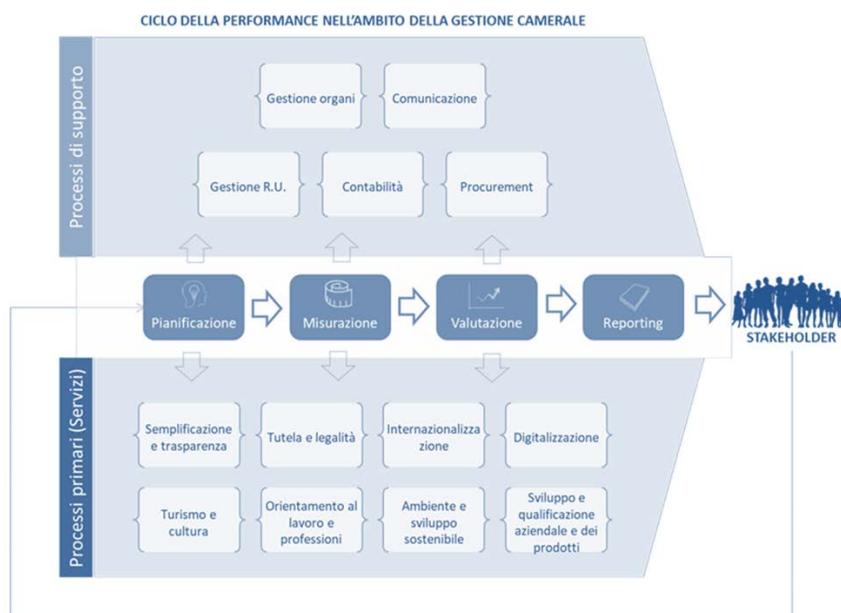
### 2.1 Il Ciclo di gestione della performance

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

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

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

E' un insieme di attività che riguarda diversi aspetti della gestione della Camera di commercio, investendo trasversalmente i processi dell'Ente:



- **Pianificazione strategica:** è la fase volta a definire le linee di indirizzo e gli obiettivi in una prospettiva di medio/lungo periodo. Il Consiglio approva il **Programma Pluriennale** definendo le priorità strategiche da realizzare nell'arco del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali e dei bisogni



delle imprese e degli altri stakeholder di riferimento, oltre che del contesto interno (risorse umane, economico-finanziarie, organizzative e tecnologiche).

- **Programmazione operativa:** è la fase che traduce la dimensione strategica in termini operativi attraverso la selezione e la verifica dei programmi da attuarsi nell'ambito del periodo di riferimento. La **Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)**, approvata dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno per contestualizzare ed eventualmente aggiornare gli obiettivi strategici e i risultati attesi, è anche propedeutica alla predisposizione del Preventivo economico, del Budget direzionale, nonché del Piano della Performance, documento che definisce il dettaglio operativo annuale. Il Segretario Generale assegna ai dirigenti la competenza in ordine all'utilizzo delle risorse del Budget e la responsabilità dell'esecuzione degli obiettivi operativi individuati nel Piano della Performance.
- **Misurazione e valutazione della performance:** la misurazione consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati ottenuti rispetto gli obiettivi fissati, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione; con la valutazione si effettua l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, tenendo anche conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto al target atteso, consentendo di adottare eventuali interventi correttivi.
- **Valutazione e gestione delle risorse umane:** questa fase consente di mettere in relazione i risultati organizzativi ottenuti con le competenze dimostrate e i comportamenti tenuti dai dipendenti che operano all'interno dell'organizzazione.
- **Rendicontazione:** è la fase che conclude il ciclo di gestione della performance ed è costituita dall'insieme di azioni, metodi, strumenti impiegati dalla CCIAA al fine di rappresentare il livello di performance raggiunto ai propri interlocutori esterni ed interni, garantendo adeguati flussi informativi nel rispetto del principio di trasparenza. La fase si concretizza nell'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla Performance, validata dall'O.I.V.

## 2.2 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Verona sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.



Gli **obiettivi** sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla Camera di commercio nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo dell'ente ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance.

Essi si distinguono in:

- ✓ **Obiettivi strategici**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e rappresentano le politiche di intervento fissate dal Consiglio camerale;
- ✓ **Obiettivi operativi**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività dell'amministrazione.

Una ulteriore e particolare tipologia è quella degli obiettivi e indicatori di sistema<sup>1</sup>, relativi al perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, raggiungibili attraverso il contributo dei singoli enti. Unioncamere Nazionale, attraverso un'apposita delibera, si farà carico di indicare gli obiettivi generali (e relativi indicatori) che le Camere di Commercio potranno inserire nei propri Piani della Performance, monitorandone il raggiungimento nel tempo.

Gli **indicatori** sono parametri che la Camera di commercio sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi e sono definiti, in relazione a questi ultimi, in funzione della dimensione della performance che si intende misurare. Gli indicatori possono essere *semplici*, ovvero costituiti da singole misure, oppure *complessi*, vale a dire costituiti da un algoritmo di calcolo che combina insieme più misure ed è in grado di fornire un'informazione sintetica sul raggiungimento dell'obiettivo.

Gli indicatori possono fare riferimento a diverse dimensioni di performance, relative a:

<sup>1</sup> In base all'art. 4 bis della L. 580/1993 come modificata dal d.lgs 219/2016, è stato istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico, con Decreto del 7 febbraio 2018, il **Comitato indipendente di valutazione della performance del sistema camerale**. Tra i compiti del Comitato, vi è, tra le altre cose: la valutazione e misurazione annuale delle condizioni di equilibrio economico finanziario delle singole Camere di commercio e dell'efficacia delle azioni adottate per il suo perseguimento; la valutazione dei programmi e delle attività svolte dalle Camere di commercio, anche in forma associata e attraverso enti e organismi comuni.



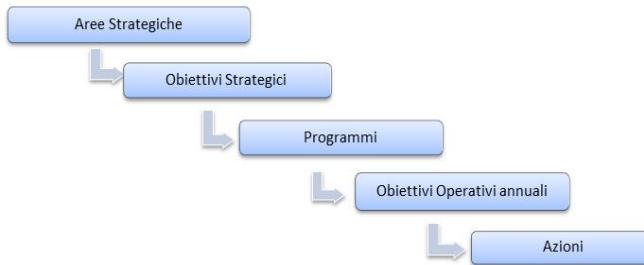
<b>Stato delle risorse</b>	Input	quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.)
<b>Attività / Risultato</b>	Output	forniscono elementi conoscitivi circa l'ammontare di prodotti/servizi erogati in termini quantitativi (es.: n. pratiche, certificati, ore di formazione, voucher concessi, ecc.) ovvero in termini di completamento di una determinata attività che viene reputata strategica da parte dell'ente (es.: realizzazione o completamento di una certa azione in una certa data)
<b>Efficienza</b>	Output vs Risorse	capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile
<b>Efficacia (quantitativa)</b>	Output vs Obiettivi	capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti agli obiettivi predefiniti
<b>Qualità (efficacia qualitativa)</b>	Attributi output	erogata - fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso
		percepita - qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction)
<b>Impatto (outcome)</b>	Effetti su stakeholder vs obiettivi	ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder

Le **misure** sono componenti elementari (di carattere quali-quantitativo: ad es. di costo, di tempo, di qualità, di numero) le quali, se combinate insieme, costituiscono un parametro più complesso in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

Il **target** è il livello atteso di performance che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo e deve essere sfidante ma realistico, quantificabile e misurabile.

## 2.3 Metodologia a supporto del sistema

I contenuti dell'intero processo di programmazione sono schematicamente riassunti in un prospetto grafico definito *albero della performance*, che si sviluppa su 5 livelli, collegati tra di loro secondo una logica “a cascata”:



In sede di programmazione pluriennale vengono individuate, per ciascuna area strategica, in relazione ai bisogni delle imprese e degli stakeholder, gli obiettivi strategici funzionali al perseguimento della *mission* istituzionale. Le Aree ed Obiettivi strategici, normalmente riferiti ad un arco temporale di medio periodo, sono inseriti nel Piano triennale della Performance al fine di individuare specifici criteri e indicatori di misurazione (definiti KPI *key performance indicator*), oltre ai relativi target attesi, necessari per le fasi di monitoraggio e rilevazione dei risultati ottenuti. La loro rappresentazione in forma schematica prende il nome di **mappa strategica**.

Quale elemento di raccordo tra la programmazione strategica triennale e la programmazione operativa annuale, l'alberatura si sviluppa in un terzo livello che comprende vari Programmi, la cui funzione è solo descrittiva non avendo KPI associati, che servono per “raccogliere” secondo scopi e finalità comuni gli Obiettivi Operativi annuali. Questi ultimi sono, per semplificazione, distinti in relazione alla struttura organizzativa incaricata della loro esecuzione (Area e/o Servizio) e sono anch'essi misurati attraverso specifici KPI. Lo sviluppo a cascata dei livelli del Piano non è funzionale al solo collegamento logico dei diversi piani della programmazione, ma consente anche di attivare una particolare modalità di rilevazione, definita **“risalita della performance”**, con la quale calcolare la performance dei diversi livelli come media pesata di due componenti: il valore dei KPI specifici individuati e la performance degli “elementi figli”, ossia del livello immediatamente inferiore. Tale particolare metodo di calcolo garantisce quindi una più corretta e precisa valutazione dei risultati raggiunti, e si evidenzia particolarmente utile nel caso di risultati differenziati tra livelli: in presenza di disallineamento dei valori, a ciascuna componente di misurazione,



opportunamente indicata caso per caso, viene assegnato un peso del 50%; il correttivo non è invece applicato, in quanto ininfluente, nei casi di raggiungimento del 100% di performance tra i livelli interdipendenti.

Mediante il supporto informativo utilizzato per la gestione del Piano della Performance, che si caratterizza per un diffuso coinvolgimento della struttura camerale, basato sull'assegnazione di differenziati profili di accesso ai moduli operativi in base ai diversi ruoli (utente, rilevatore/validatore o amministratore) si procede con la rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, utilizzando il sistema degli indicatori definiti in fase di pianificazione. Dopo il completamento della rilevazione/validazione dei valori in riferimento ai singoli indicatori, il sistema informatico consolida i risultati nel modulo di monitoraggio, valorizzando la percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo e consentendo di elaborare prospetti grafici di riepilogo, sulla base dei quali procedere all'analisi dei risultati ottenuti.

La **misurazione** consiste nella quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati, attraverso l'utilizzo degli indicatori di misurazione (KPI) associati agli obiettivi, per ognuno dei quali si confronta il risultato ottenuto rispetto al target atteso. La misurazione, che riguarda momenti e livelli diversi, prevede la redazione di specifica reportistica; la misurazione effettuata in periodi intermedi dell'esercizio è definita monitoraggio.

La **valutazione** consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, considerando fattori di contesto che possono aver determinato scostamenti rispetto ai valori di riferimento (target) e individua eventuali azioni di miglioramento.

Questo sistema consente alla Camera di Commercio di promuovere, sulla base delle informazioni acquisite durante il processo di misurazione e valutazione, azioni di miglioramento continuo dell'organizzazione e di pianificare azioni di sviluppo delle competenze professionali volte ad eliminare le eventuali criticità riscontrate.



### **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa esprime il risultato complessivamente conseguito dall'Ente, con le sue singole articolazioni, ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei propri stakeholder.

All'interno dell'articolato ciclo di gestione della performance, come definito dal D. Lgs. 150/2009, la misurazione e valutazione della performance organizzativa si configura come un processo qualitativo, il cui risultato è la determinazione di un giudizio unitario sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi afferenti i diversi ambiti strategici o le unità organizzative.

#### **3.1 La modalità di calcolo della performance organizzativa**

La performance organizzativa della Camera di commercio di Verona è articolata su tre livelli:

- la performance complessiva dell'Ente
- la performance delle Aree organizzative
- la performance dei Servizi.

##### ***La performance complessiva dell'Ente***

In linea con le disposizioni normative del D. Lgs. 150/2009 sugli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, viene adottato un modello che misura il risultato complessivo dell'Ente dando rilievo alle dimensioni su cui si può, in sintesi ma in modo efficace e completo, valutare la capacità di performance della Camera. In particolare si dà peso:

- ✓ alla capacità dell'Ente di realizzare gli obiettivi programmati (grado di attuazione della strategia);
- ✓ alla capacità dell'Ente di mantenere standard di performance nell'erogazione dei servizi (portafoglio delle attività e dei servizi);
- ✓ alla capacità dell'Ente di utilizzare in modo efficiente le risorse disponibili (stato di salute dell'amministrazione);
- ✓ alla valutazione effettuata dagli stakeholder esterni circa il gradimento dei servizi erogati (impatti dell'azione amministrativa).

Nel Piano della Performance approvato annualmente sono individuati specifici indicatori e target per la misurazione degli aspetti sopra elencati. Nella fase di misurazione annuale, si quantifica il risultato di ciascun indicatore, rapportandolo all'eventuale peso attribuito. La



sommatoria dei diversi valori ottenuti costituisce la percentuale complessiva di performance organizzativa dell'Ente.

### ***La performance di Area organizzativa***

La struttura organizzativa della Camera di commercio è articolata in quattro Aree (Uffici di Staff, Affari Economici, Anagrafe e Registri e Affari Amministrativi). La performance delle singole articolazioni esprime il contributo che le stesse forniscono al raggiungimento degli obiettivi individuati dall'Ente; essa viene sinteticamente misurata con un unico valore percentuale costituito dalla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi assegnati alle singole articolazioni.

### ***La performance dei Servizi***

La performance dei Servizi esprime il contributo che gli stessi forniscono al raggiungimento degli obiettivi individuati dall'Ente; essa viene sinteticamente misurata con un unico valore percentuale costituito dalla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi operativi/azioni assegnati alle singole articolazioni.

## **3.2 La valutazione della performance organizzativa**

La valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio di Verona si concretizza:

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'ente, misurata secondo le modalità prima specificate, effettuata da parte dell'OIV nell'esercizio dell'attività di controllo strategico previsto dalla normativa;
- b) nella valutazione della performance delle articolazioni della struttura effettuata, per le Aree organizzative e/o dirigenziali, da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV e, per i Servizi, dai dirigenti con il supporto dei relativi responsabili, tenendo conto dell'indicatore sintetico espresso come media ponderata del grado di performance raggiunto dagli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

La valutazione degli indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere quali-quantitativo e di contesto, ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;



- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

Il risultato della performance complessiva di Ente è considerato secondo la seguente scala di valutazione:

valore performance di Ente	giudizio valutativo
da 0 a 40%	performance insufficiente
da 40,1% a 60%	performance sufficiente
da 60,1% a 89,9%	performance adeguata
$\geq$ a 90%	performance ottimale

Qualora la performance di Ente risulti **inferiore o uguale al 40%**, indipendentemente dai risultati specifici della performance di ambito organizzativo e/o individuale, non sarà erogata nell'anno alcuna premialità individuale o organizzativa.

Se la performance di Ente sarà **superiore al 40%**, saranno rese disponibili, nella misura del 100%, le risorse destinate al fondo “Performance individuale” del personale non dirigenziale e non incaricato di posizione organizzativa.

Infine, le risorse destinate ai fondi “Performance organizzativa” per il personale dei livelli e “Indennità di risultato”, per i dirigenti e le posizioni organizzative, saranno rese disponibili sulla base della percentuale di raggiungimento della performance di Ente secondo le fasce sotto indicate:

valore performance di Ente	% di risorse destinate al trattamento accessorio
Da 40,1 a 60%	0
Tra 60,1% e 89,9%	In misura uguale al grado di raggiungimento
$\geq$ 90%	100%

Il documento che rendiconta le fasi di misurazione e valutazione della performance organizzativa è la Relazione sulla Performance, approvata dalla Giunta e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.



## 4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Scopo principale della misurazione e valutazione della performance individuale è quello di evidenziare il contributo dei dipendenti camerale al raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza e, quindi, dell'amministrazione nel suo complesso, premiando questo contributo con opportuni sistemi incentivanti e promuovendo una corretta gestione delle risorse umane.

In generale, vengono presi in considerazione due ambiti di misurazione: uno quantitativo, finalizzato a misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati, ed uno qualitativo, finalizzato a valutare la qualità del contributo apportato dagli individui alla performance della struttura o dell'unità organizzativa di appartenenza.

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono quindi:

- **i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione,
- **la qualità del contributo alla performance, competenze e comportamenti professionali e organizzativi**, (di seguito “**Comportamenti e competenze**”) che attengono al “come” un’attività viene solta da ciascuno, all’interno dell’amministrazione.

La valutazione viene effettuata tramite l’ausilio delle schede indicate al presente Sistema.

### 4.1 Criteri e fattori di valutazione

La valutazione dei **risultati** è un’oggettiva misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi definiti annualmente nel Piano della Performance.

In particolare la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e delle P.O. è collegata:

- ai risultati di performance complessiva di Ente, ai risultati relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione del restante personale è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
- alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione dei **comportamenti e competenze** avviene in base a una serie predefinita di fattori, che sono ulteriormente declinati in sotto-fattori, ai quali è attribuita una scala di punteggio e pesatura, come specificato nelle schede di valutazione allegate.

L'incidenza delle due componenti sarà differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale:

- i **risultati** presentano una relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta nella scala gerarchica dell'ente, nel senso che, man mano che si prendono in considerazione dipendenti caratterizzati da inquadramenti professionali più elevati, assume un maggiore rilievo nella valutazione di essi il grado di raggiungimento dei risultati; ciò risponde all'ovvia motivazione che, se un soggetto ha responsabilità e compiti direttivi, è più corretto valutarlo sugli effetti concretamente determinati dalle sue azioni.
- i **comportamenti e competenze** rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.

Tale sistema è improntato a criteri meritocratici, in quanto si premiano i singoli componenti dell'organizzazione previa verifica della conformità dei risultati raggiunti rispetto a quelli attesi, con specifico riferimento al periodo di valutazione, tenendo poi conto delle specifiche attitudini professionali, delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nello stesso periodo.



### **La valutazione negativa**

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del D.Lgs.165/2001<sup>2</sup>, viene definita **valutazione negativa** l'aver ottenuto nella scheda di valutazione un valore inferiore al 27% del punteggio massimo ottenibile, nelle seguenti componenti:

- per il personale dei livelli, nella componente “Competenze e comportamenti organizzativi”;
- per le PO, nella componente “Performance individuale”, la quale comprende obiettivi individuali + competenze e comportamenti organizzativi + componente specifica;
- per i dirigenti, nella componente “Performance individuale”, la quale comprende obiettivi individuali + competenze professionali, manageriali e dei comportamenti organizzativi.

Per il personale incaricato di posizione organizzativa, il dirigente prima di procedere con la definitiva formalizzazione di una valutazione negativa, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, ai sensi dell'art. 14 comma 4 del CCNL 21.5.2018.

A seguito di valutazione negativa non sarà corrisposto alcun trattamento accessorio.

### **4.2 Fasi, tempi e soggetti del processo di valutazione**

Le fasi del processo di valutazione sono correlate alla tempistica adottata dalla Camera di Commercio per gestire l'intero processo di programmazione e controllo, che si articola nelle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;

<sup>2</sup>«Ferma la disciplina in tema di licenziamento per giusta causa o per giustificato motivo e salve ulteriori ipotesi previste dal contratto collettivo, si applica comunque la sanzione disciplinare del licenziamento nei seguenti casi: [...] f-quinquies) insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009.

- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

**Assegnazione degli obiettivi:** la Giunta assegna gli obiettivi, con l'approvazione del Piano della Performance, al Segretario generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, ogni Dirigente assegna, di norma entro il mese di febbraio, gli obiettivi alle P.O. e a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle schede che riportano gli obiettivi assegnati.

**Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione:** il Segretario generale, con il supporto del Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

**Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti:** al termine dell'esercizio, si provvede a consolidare i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti e competenze” è effettuata come di seguito indicato:

- nei confronti del Segretario Generale da parte della Giunta su proposta dell'OIV;
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle P.O. da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza,
- nei confronti del restante personale da parte dei dirigenti, con l'ausilio del responsabile del Servizio.

**Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento:** entro 15 giorni dalla compilazione delle schede di valutazione, a cura del Presidente per il Segretario Generale, del Segretario Generale per i dirigenti e dei dirigenti per il restante personale, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza ed eventuali interventi



organizzativi da introdurre.

Successivamente alla validazione della relazione sulla performance da parte dell'O.I.V., è possibile disporre la corresponsione del trattamento economico accessorio (indennità di risultato per dirigenti e P.O. e premi correlati alla performance per il restante personale), che compete:

- alla Giunta per il Segretario Generale e i dirigenti,
- ai dirigenti per il personale incaricato di P.O.,
- al Segretario Generale per il restante personale.

### 4.3 Personale con qualifica dirigenziale

Come previsto dall'art. 9 del D. Lgs. 150/2009, così come modificato dal D. Lgs. 74/2017, gli ambiti di misurazione e valutazione per i dirigenti sono collegati:

- a) alla performance complessiva dell'ente,
- b) alla performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità,
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali,
- d) alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi,
- e) alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.

La metodologia prevede l'attribuzione di un punteggio a ciascuno dei cinque ambiti di valutazione sopra citati; la sommatoria dei singoli punteggi porta ad una valutazione teorica massima pari a 100.

La valutazione del Segretario generale si differenza rispetto a quella degli altri dirigenti: per il Segretario generale assume un peso più rilevante il fattore legato al contributo alla performance organizzativa complessiva rispetto al fattore legato alla performance specifica dell'ambito di diretta responsabilità, alla luce della maggiore responsabilità complessiva sull'intera gestione dell'Ente, propria del Segretario stesso.

COMPONENTE	Segretario	Dirigenti
<b>Valore Performance organizzativa</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Performance complessiva di Ente	30	20
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità	20	30
<b>Valore Performance individuale</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Specifici obiettivi individuali	25	25
Competenze professionali e manageriali dimostrate e comportamenti organizzativi	20	20
Capacità di valutare i collaboratori	5	5
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

La caratteristica comune è data dal fatto che la somma dei fattori di tipo quantitativo (legati cioè alla misura di obiettivi, sia individuali che dell'area di responsabilità, oltre che



dell'organizzazione nel suo complesso) assume un peso complessivo del 75%, prevalendo quindi sul fattore valutativo di tipo qualitativo, che pesa per il 25%.

### ***La valutazione della componente di performance organizzativa***

Sono presi in considerazione due distinti fattori: il risultato complessivo di Ente e il risultato dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità.

Il modello di misurazione della performance complessiva di Ente, descritto nei paragrafi precedenti, consente l'oggettiva verifica dei risultati conseguiti dall'insieme di indicatori scelti per misurare la capacità organizzativa della Camera di commercio in riferimento agli ambiti indicati dal D. Lgs. 150/2009.

Il punteggio attribuito al fattore di valutazione è il risultato del valore percentuale di performance complessiva di Ente rapportata al punteggio massimo attribuito al fattore, secondo le seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

Relativamente alla performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, si considera il risultato conseguito dalle articolazioni della struttura camerale che ricadono sotto la responsabilità di ciascun dirigente, comprendendo quindi anche i Servizi/uffici che sono affidati al dirigente con eventuali incarichi *ad interim*. Il risultato complessivo per l'ambito organizzativo dei dirigenti è dato dalla media aritmetica del risultato conseguito dalle singole articolazioni.

Il punteggio attribuito al fattore di valutazione è il risultato dell'ambito organizzativo rapportato al punteggio massimo attribuito al fattore, secondo la seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

### ***La valutazione della componente di performance individuale***

La misurazione degli specifici obiettivi individuali si calcola attraverso la media aritmetica, eventualmente ponderata, dei risultati conseguiti dai singoli obiettivi individuali assegnati, e il punteggio attribuito è dato dal valore ottenuto rapportato al punteggio massimo del fattore secondo la seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

La Giunta, in sede di assegnazione degli obiettivi individuali al personale dirigenziale, potrà eventualmente operare una ponderazione degli stessi.



## ***La valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi***

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha ad oggetto le capacità decisionali, organizzative e relazionali del Segretario Generale e dei Dirigenti. Il profilo qualitativo della performance individuale dei dirigenti è misurato con fattori specifici, il cui punteggio teorico massimo attribuibile è pari a 25.

Il metodo di valutazione dei profili qualitativi della performance individuale dei dirigenti dà rilevanza ai seguenti fattori manageriali e comportamentali:

1. Capacità di problem solving:

- *iniziativa ed imprenditività*: è in grado di agire in modo autonomo ed imprenditivo assumendosi pienamente la responsabilità del ruolo,
- *risoluzione di problemi gestionali ed operativi*: è in grado di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete ed attuabili.

2. Capacità di pianificazione e gestione delle risorse:

- *gestione del tempo*: è in grado di gestire correttamente la risorsa “tempo” in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività,
- *rispetto delle regole senza eccessivi formalismi*: è in grado di agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell’attività del Dirigente pubblico,
- *controllo e gestione degli aspetti economici ed amministrativi*: è in grado di ottenere risultati con un impiego ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) ed agli aspetti amministrativi collegati.

3. Capacità di integrazione nell'organizzazione:

- *relazione*: è in grado di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni / esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi camerali,
- *apprendimento*: è in grado di curare il proprio aggiornamento professionale al fine di acquisire e utilizzare conoscenze tecniche e metodiche per perseguire e migliorare i risultati della propria attività,
- *orientamento al servizio*: è in grado di recepire le esigenze dei clienti interni / esterni e di definire ed ideare soluzioni e proposte originali di servizio che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità del cliente,



- *integrazione e interfunzionalità*: è in grado di porre in essere/esprimere atteggiamenti mentali e comportamenti, finalizzati al superamento delle logiche dei “compartimenti stagni” e delle funzioni, per una più coerente logica di “processo” interfunzionale,
  - *attenzione alla qualità ed accuratezza*: è in grado di minimizzare gli errori e ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali ed alle attese dei clienti interni / esterni.
4. Capacità di gestire e valorizzare i collaboratori:
- *guidare i collaboratori*: è in grado di individuare e trasmettere la “rotta” da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa,
  - *motivare i collaboratori*: è in grado di coinvolgere i collaboratori nella condivisione e nel perseguimento degli obiettivi dell’Ente riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità,
  - *valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e crescita professionale*: è in grado di porre in essere interventi per “far crescere” i propri collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa,
  - *prevenire e gestire i conflitti*: è in grado di gestire le relazioni, secondo una logica di confronto, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall’altro, contrapposizioni e conflitti.
5. Capacità di valutazione dei collaboratori:
- *valutare i collaboratori*: è in grado di verificare l’apporto fornito da ogni singolo collaboratore, selezionando, differenziando e riconoscendo il merito / demerito individuale.

Per il Segretario Generale tra le competenze professionali e manageriali vengono valutate anche le risultanze della formazione obbligatoria svolta ai sensi dell’art. 20 della L. 580/1993.

### ***La valutazione complessiva e la determinazione della retribuzione di risultato***

La valutazione complessiva si ottiene, numericamente, sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa e individuale, a ciascuno dei quali è attribuito il punteggio teorico massimo di 50 punti.

Dalla valutazione complessiva si giunge, quale ultimo passaggio del processo di valutazione, alla definizione della percentuale di indennità di risultato spettante, sulla base del seguente schema:



VALUTAZIONE COMPLESSIVA	GIUDIZIO	SEGRETARIO GENERALE	ALTRI DIRIGENTI
oltre 90 – fino a 100	Raggiungimento di un'ottima valutazione complessiva	100 % della retribuzione di risultato	100 % della retribuzione di risultato
oltre 80 – fino a 90	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva	90% della retribuzione di risultato	90% della retribuzione di risultato
oltre 60 – fino a 80	Raggiungimento di una apprezzabile valutazione complessiva	75 % della retribuzione di risultato	75% della retribuzione di risultato
oltre 40 – fino a 60	Raggiungimento di una discreta valutazione complessiva	50 % della retribuzione di risultato	50 % della retribuzione di risultato
oltre 30 - fino a 40	Raggiungimento di una sufficiente valutazione complessiva	25 % della retribuzione di risultato	25 % della retribuzione di risultato
0 - fino a 30	Raggiungimento di un'insufficiente valutazione complessiva	0 % della retribuzione di risultato	0 % della retribuzione di risultato

### Procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative di risoluzione dei conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dirigente valutato può chiedere, entro 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, l'attivazione del contraddittorio con il valutatore, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni. In sede di contraddittorio, che dovrà aver luogo entro 15 gg. dalla richiesta, se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda sostituisce la precedente, con riconoscimento del relativo punteggio finale.

E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione mediante ricorso all'istituto del tentativo di conciliazione ex art. 410 c.p.c.



### ***Disposizioni finali***

In caso di variazioni organizzative avvenute durante il periodo di valutazione (creazione/eliminazione di posizioni dirigenziali, mobilità, cessazione o attribuzione di incarico/funzioni in corso d'anno, etc.) si definiscono le seguenti regole:

1. Cessazioni dal servizio:

Il dirigente, all'atto della cessazione dal servizio, invia al valutatore una relazione sull'attività svolta e sullo stato di realizzazione di ciascun obiettivo assegnato, per consentire al valutatore un'attenta quantificazione del grado di conseguimento; in particolare, per gli obiettivi misurati tramite indicatori quantitativi, il dirigente dovrà quantificare il valore raggiunto dell'indicatore previsto alla data di cessazione dell'incarico.

2. Assunzioni di incarico in corso d'anno

Se l'assunzione dell'incarico dirigenziale avviene dopo l'assegnazione degli obiettivi, al dirigente saranno comunicati gli obiettivi di struttura relativi ai Servizi/Uffici di diretta responsabilità e saranno assegnati gli obiettivi individuali, opportunamente adeguati e riparametrati in relazione alla durata dell'incarico.

Al termine delle attività, in occasione della rendicontazione annuale, il dirigente invia una sintetica relazione descrittiva per ciascun obiettivo assegnato indicando:

- a) lo stato dell'arte riferito all'obiettivo al momento dell'assunzione dell'incarico;
- b) le fasi che è stato necessario rivedere e i risultati conseguiti.

#### 4.4 Personale non dirigenziale

Le logiche del sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio sono orientate alla selettività ed al riconoscimento del merito ed escludono ogni forma di automatismo e di erogazione indifferenziata. In particolare, il sistema persegue le seguenti finalità:

- migliorare la motivazione del personale, attraverso la comunicazione degli obiettivi e delle prestazioni attese;
- riconoscere e premiare l'impegno e la professionalità dei dipendenti;
- fornire elementi di valutazione relativamente alla retribuzione accessoria e alla progressione di carriera.

Nella valutazione del personale non dirigenziale sono presi in considerazione fattori sia di tipo quantitativo, determinati dai risultati organizzativi dell'Ente, degli ambiti di appartenenza e individuali, sia di tipo qualitativo, determinati dalla valutazione di comportamenti e competenze.

L'incidenza delle diverse componenti di valutazione si differenzia in base alla categoria di appartenenza, come di seguito indicato:

COMPONENTE	Categoria A-B	Categoria C	Categoria D	Categoria D P.O.	Categoria D P.O. - valori per PEO
<b>Valore performance organizzativa</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>80</b>
Performance complessiva di Ente	4	6	8	10	10
Performance conseguita dall'Area di appartenenza	8	14	20	30	30
Performance conseguita dal Servizio di appartenenza	68	60	52	40	40
<b>Valore performance individuale</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>170</b>	<b>120</b>
specifici obiettivi individuali o di gruppo	12	24	36	70	36
Competenze e comportamenti organizzativi	108	96	84	65	84
componente specifica (solo P.O.)				35	
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>250</b>	<b>200</b>

Ai soli fini dell'attribuzione delle progressioni economiche orizzontali del personale di categoria D incaricato di Posizione Organizzativa, la valutazione della performance individuale non comprende la componente specifica e la scheda utilizza i valori omogenei del restante personale di categoria D, come evidenziato nella tabella sopra riportata.



### ***La valutazione della componente di performance organizzativa***

Sono presi in considerazione tre distinti fattori: il risultato complessivo di Ente e i risultati degli ambiti organizzativi di appartenenza (Area e Servizio). La performance complessiva di Ente è il valore, calcolato come in precedenza descritto nel capitolo 3.1, rapportato al punteggio massimo attribuibile, differenziato per categoria, secondo la seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

Per i risultati degli ambiti organizzativi di appartenenza, il valore, calcolato come illustrato in precedenza, viene rapportato al punteggio massimo attribuibile, differenziato per categoria, secondo la seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

### ***La valutazione della componente di performance individuale***

La valutazione della componente di performance individuale comprende una quota legata al risultato raggiunto dagli specifici obiettivi assegnati individualmente al dipendente o, collettivamente, all'ufficio o al gruppo di lavoro di appartenenza. Anche per questa componente l'incidenza è differenziata in base alla categoria, come sopra indicato. Il valore è dato dalla media aritmetica del livello di raggiungimento dei risultati, eventualmente ponderato, e rapportato al punteggio massimo attribuibile, differenziato per categoria, secondo la seguente formula: (valore x punteggio massimo)/100.

### ***La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi***

Per la valutazione della componente relativa alle Competenze e comportamenti organizzativi, i fattori considerati per ciascuna categoria sono così distinti:

	Fattori di valutazione	Categoria A e B	Categoria C	Categoria D	Categoria D P.O.
Competenze e comportamenti	Orientamento all'utente esterno/interno	X	X	X	X
	Flessibilità e adattamento ai cambiamenti	X	X	X	X
	Autonomia	X	X	X	X
	Puntualità e rispetto dei tempi	X			
	Precisione e accuratezza	X			
	Innovazione			X	X
	Comunicazione e		X	X	X

	negoziazione				
	Orientamento al team working		X	X	X
	Orientamento al problem solving		X	X	X
	Gestione risorse umane			X	X
Comportamenti specifici P.O.	Programmazione e pianificazione				X
	Leadership				X
	Capacità di valutare i collaboratori				X

Il modello valutativo sopra rappresentato presenta le seguenti caratteristiche:

- l'individuazione di un nucleo di tre fattori comuni a tutte le categorie (Orientamento all'utente interno/esterno; Flessibilità e adattamento ai cambiamenti; Autonomia);
- una ulteriore serie di fattori, accanto al nucleo comune, in numero crescente in base al crescere della categoria.

La declaratoria dei fattori di valutazione sopra indicati è la seguente:

- a) **Orientamento all'utente esterno/interno:** valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale, al fine di meglio comprenderne le richieste e le esigenze, attivandosi per la soluzione;
- b) **Flessibilità e adattamento ai cambiamenti:** valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare con facilità i mutamenti dell'organizzazione;
- c) **Autonomia:** valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori;
- d) **Puntualità e rispetto dei tempi:** valuta la capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza;



- e) **Precisione e accuratezza:** valuta la capacità di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un livello ottimale dei risultati finali;
- f) **Innovazione:** valuta la capacità di dimostrare un atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, facilitando l'implementazione di nuove tecniche e tecnologie e procedure di lavoro, ricercando soluzioni originali e innovative nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace o di cogliere nuove opportunità realizzative;
- g) **Comunicazione e negoziazione:** valuta la capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti, di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali;
- h) **Orientamento al team working:** valuta l'attitudine al lavoro di 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 costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra.
- i) **Orientamento al problem solving:** valuta la capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi di modesta complessità, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi;
- j) **Gestione risorse umane:** valuta la capacità di valorizzare le risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno in coerenza con le mansioni affidate. Capacità di incentivare e motivare le persone attribuendo attività adeguate ai ruoli ed alle propensioni, promuovendo il senso di appartenenza all'ufficio e valorizzando il contributo di ognuno alla realizzazione della performance organizzativa.

Solo per il personale incaricato di posizione organizzativa sono inoltre considerati alcuni fattori “specifici”, che sono:

- k) **Programmazione e pianificazione:** valuta la capacità di impostare, pianificare e di organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse a propria disposizione per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi. Capacità di programmazione del lavoro, della gestione dei servizi, della distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento delle prestazioni erogate;
- l) **Leadership:** valuta l'autorevolezza e il riconoscimento, da parte del personale assegnato, del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato. Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, etc.), soprattutto in fasi caratterizzate da cambiamento. Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e delle facoltà di delega gestendo con padronanza le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di delegare obiettivi ed attività;
- m) **Capacità di valutare i collaboratori:** valuta la capacità di verificare il grado di apporto del singolo collaboratore, differenziando e riconoscendo il merito/demerito individuale.

Ogni singolo fattore di valutazione della componente “Competenze e Comportamenti” è valutato attraverso l’attribuzione di uno specifico punteggio.

### ***La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del personale incaricato di posizione organizzativa o alta professionalità***

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 250 punti, si ottiene numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa (il cui punteggio massimo teorico è pari a 80) e dai fattori di performance individuale (il cui punteggio massimo teorico è pari a 170).



Dalla valutazione complessiva si giunge, quale ultimo passaggio del processo di valutazione, alla definizione della percentuale di indennità di risultato spettante, sulla base del seguente schema:

VALUTAZIONE COMPLESSIVA	GIUDIZIO	% retribuzione
oltre 225 fino a 250	Raggiungimento di un'ottima valutazione complessiva	100%
oltre 200 fino a 225	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva	90%
oltre 150 fino a 200	Raggiungimento di una apprezzabile valutazione	75%
oltre 100 fino a 150	Raggiungimento di una discreta valutazione complessiva	50%
oltre 75 fino a 100	Raggiungimento di una sufficiente valutazione	25%
da 0 fino a 75	Raggiungimento di un'insufficiente valutazione	0%

### ***La valutazione complessiva e il calcolo dei premi di performance del personale***

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 200 punti, si ottiene numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa (il cui punteggio massimo teorico è pari a 80) e dai fattori di performance individuale (il cui punteggio massimo teorico è pari a 120).

Il calcolo dei premi correlati alla performance organizzativa e alla performance individuale da riconoscere al personale, nell'ambito delle risorse annualmente destinate, viene effettuato sulla base dei seguenti criteri:

- FATTORE VALUTATIVO
- APPORTO QUANTITATIVO (presenza in servizio)
- CATEGORIA PROFESSIONALE

➤ **Fattore valutativo:** riferito al risultato conseguito relativamente alla componente di performance organizzativa e alla componente di performance individuale.



- **Apporto quantitativo:** la valutazione dell'apporto quantitativo del singolo dipendente è determinata dai giorni di presenza effettiva. Un dipendente è giudicato non valutabile se nel corso dell'anno non ha mai prestato servizio, oppure nel caso in cui il periodo di presenza effettiva non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti.

La base di calcolo per la determinazione dei giorni di presenza effettiva sarà determinata, per ciascun anno, sulla base dei giorni lavorativi escludendo i sabati, le domeniche e le festività infrasettimanali.

Ai soli fini della valutazione dell'apporto individuale sono equiparate a presenza in servizio solamente le assenze per esigenze di servizio, riposi compensativi, recupero di orario straordinario, ferie, permessi sostitutivi delle festività sopprese, maternità obbligatoria e permessi per Legge 104/1992.

Le giornate di sabato saranno considerate presenza in servizio solo per attività lavorativa di durata non inferiore alla durata convenzionale della giornata lavorativa del singolo, purché non abbia dato luogo a recupero compensativo.

Per conteggiare le giornate di assenza in modo omogeneo, considerato che vari istituti contrattuali consentono la fruizione anche ad ore, si procede ad una armonizzazione rapportando la durata oraria dell'assenza alla durata convenzionale della giornata lavorativa, pari a 7 ore e 12 minuti per il personale a tempo pieno, e, per il personale con rapporto a tempo parziale, pari alla durata indicata nel contratto individuale di lavoro.

Il personale a part-time percepisce il compenso incentivante con la medesima decurtazione dell'orario di lavoro e del trattamento stipendiale in godimento.

Nel caso in cui nel corso del mese un dipendente sia passato alla categoria superiore a seguito di procedure selettive, ai fini della corresponsione dei premi, verrà conteggiato in entrambe le categorie proporzionalmente al periodo trascorso; analogamente nel caso in cui un dipendente trasformi il rapporto di lavoro a tempo parziale nel corso del mese, riceverà i compensi decurtati proporzionalmente al periodo di tempo trascorso in part-time.

Il personale che presta servizio presso l'ente con contratto a tempo determinato, a condizione che abbia svolto, nell'anno di riferimento, almeno sei mesi di servizio presso la Camera di Commercio di Verona, parteciperà all'erogazione del premio correlato alla performance, se coinvolto nella realizzazione degli obiettivi dell'ente e



delle attività assegnate dai Dirigenti.

- **Categoria professionale:** i parametri professionali correlati alla categoria di appartenenza sono i seguenti:

D	160
C	140
B	120
A	100

Il punteggio individuale di ciascun dipendente sarà determinato nel seguente modo:

Punteggio individuale = punteggio performance organizzativa/individuale \* giorni di presenza\* parametro professionale.

#### *Calcolo dei premi di performance*

Per il calcolo dei premi ai dipendenti, sia di performance organizzativa che individuale, verrà applicata la seguente formula:

$$\text{Importo individuale} = \frac{\text{Budget performance organizzativa/individuale}}{\sum \text{punteggi individuali}} \times \text{punteggio individuale}$$

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

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative di risoluzione dei conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il dipendente valutato può presentare, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, le proprie controdeduzioni al dirigente, il quale si pronuncia entro 10 giorni. In sede di contraddittorio, se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda sostituisce la precedente, con riconoscimento del relativo punteggio finale.

In caso contrario, ulteriori controdeduzioni possono essere poi presentate al Segretario Generale entro i successivi 5 giorni.

E' comunque sempre possibile avviare procedure di conciliazione mediante ricorso all'istituto del tentativo di conciliazione ex art. 410 c.p.c.



## 5. PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLA CATEGORIA: ELEMENTI DI VALUTAZIONE E MODALITÀ'

La progressione economica orizzontale consiste nell'acquisizione, all'interno di ciascuna categoria, di incrementi retributivi successivi al trattamento tabellare iniziale, e si attua in applicazione dell'art. 16 del CCNL 21.5.2018. Per il riconoscimento della progressione economica nella categoria, gli ambiti di valutazione sono:

- a) **performance individuale** del triennio che precede l'anno in cui viene attivato l'istituto, fino ad un massimo di 60 punti in proporzione alla media delle valutazioni riportate nel triennio precedente secondo la seguente formula:

$$\text{performance individuale} = \frac{\text{media valutazioni triennio} \times 60}{100}$$

- b) **esperienza professionale** maturata negli ambiti professionali di riferimento nel periodo intercorrente dall'ultima posizione economica acquisita, calcolata attribuendo un punteggio per ogni anno o frazione di anno trascorso dall'ultima posizione economica acquisita, fino ad un massimo di 40 punti.

Per ogni anno di esperienza lavorativa presso la Camera di Commercio di Verona o altro ente camerale con contratto di lavoro a tempo indeterminato: 4 punti per anno.

Per ogni anno di esperienza lavorativa diversa dalla precedente con contratto di lavoro a tempo indeterminato: 2 punti per anno.

Per le frazioni di anno, i punti sono conteggiati proporzionalmente al periodo di servizio svolto.

- c) alla sommatoria dei punteggi di cui ai precedenti punti a) e b) andrà aggiunto un punteggio aggiuntivo per i dipendenti risultati idonei ad una precedente selezione propedeutica all'ottenimento della progressione economica rispetto all'attuale posizione economica ricoperta ma che non l'hanno ottenuta a causa dell'esaurimento delle risorse stanziate in quella specifica annualità. Tale punteggio sarà riconosciuto nella misura di 4 punti per ciascuna idoneità.

Ai fini del calcolo delle risultanze della valutazione della performance individuale, il punteggio sarà costituito, per gli anni fino al 2019 compreso, dalla media dei punteggi attribuiti nella scheda di valutazione delle prestazioni e, a partire dal 2020, dalla media dei punteggi attribuiti all'ambito di valutazione "competenze e comportamenti" della scheda di valutazione individuale.



Qualora il personale, sia interno che proveniente da altri enti, risultasse valutato con diversi sistemi di valutazione, si procede ad un'armonizzazione dei punteggi, in riferimento al sistema di valutazione in essere.

Per l'accesso alle posizioni successive alla prima i candidati devono possedere al 31 dicembre dell'anno precedente la selezione:

1. un periodo di permanenza nella posizione economica di 24 mesi, di cui almeno 12 presso la Camera di commercio di Verona;
2. assenza di sanzioni disciplinari nel biennio precedente alla data di decorrenza della progressione economica;
3. un punteggio nella valutazione della performance individuale, calcolato con le modalità di cui sopra, non inferiore al 55% del massimo ottenibile.

L'importo complessivamente destinato alla realizzazione delle progressioni economiche nella categoria verrà ripartito per ciascuna categoria giuridica in proporzione al costo delle progressioni per categoria, calcolato con riferimento al personale in possesso dei requisiti di cui ai precedenti punti da 1) a 3), sulla base della seguente formula:

Costo PEO per categoria

$$\text{Importo destinato per categoria} = \frac{\text{Costo PEO per categoria}}{\text{Tot. costo teorico PEO}} \times \text{importo destinato PEO}$$

Sulla base delle risultanze della valutazione così effettuata, verrà redatta una graduatoria distinta per ciascuna categoria giuridica. Si procederà quindi all'attribuzione della progressione economica, secondo l'ordine di graduatoria di ciascuna categoria, per le posizioni finanziabili con le risorse inizialmente destinate a ciascuna categoria, a partire dalla categoria più alta. In caso di impossibilità di attribuire la progressione al dipendente immediatamente successivo nella graduatoria della categoria, i resti eventualmente risultanti all'interno di ciascuna categoria verranno resi disponibili, a partire dalla categoria D, per incrementare il budget a disposizione della categoria immediatamente inferiore; l'eventuale ulteriore residuo verrà reso disponibile con meccanismo circolare, ripartendo dalla categoria D, fino al massimo utilizzo possibile delle risorse.

In caso di parità di punteggio con impossibilità di far progredire tutti i dipendenti collocati a pari merito, verrà data precedenza, nell'ordine;

- a) all'appartenenza alla categoria economica inferiore (es. C1 precede C2, C2 precede C3);
- b) alla maggiore anzianità di servizio presso l'Ente;



c) alla maggiore età anagrafica.

La decorrenza delle progressioni economiche orizzontali viene fissata al 1° gennaio di ciascun anno.

Le posizioni che si liberano per turn-over nel corso dell'anno verranno riassegnate dal 1° gennaio dell'anno successivo.



## 6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

La Camera di Commercio di Verona ha elaborato il presente SMVP in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo già esistenti e previsti sia dal “Regolamento concernente la gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio” di cui al DPR 254/2005, nonché dalle successive norme in tema di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili pubblici di cui al D. Lgs. 91/2011, DPCM 18.9.2012 e DPCM 12.12.2012, DM 27.3.2013 e Circolare MiSE prot. n. 148123 del 12.9.2013 sulla base dei quali sono adottati i seguenti documenti:

- Programma Pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget Economico pluriennale
- Preventivo economico annuale, corredata dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale
- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli Indicatori e Risultati Attesi allegato al Preventivo economico annuale
- Budget direzionale

In questo contesto, l'allineamento tra quanto già attivato all'interno dell'Ente camerale con le attività previste dal SMVP secondo quanto disposto dal D. Lgs. 150/2009, avviene nel seguente modo:

- l'attività di Pianificazione strategica, che si concretizza nel Programma Pluriennale, viene anche ripresa all'interno del Piano triennale della Performance;
- l'attività di programmazione annuale si struttura nella redazione della Relazione previsionale e programmatica, da cui discendono gli obiettivi operativi annuali definiti nel Piano della Performance;
- l'attività di misurazione e valutazione della performance, compreso il monitoraggio in itinere, si realizza attraverso la produzione di report infrannuali, i cui risultati vengono sintetizzati all'interno della Relazione sulla Performance.



## ALLEGATI



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE**

Verona,

**Cognome e Nome:**

**Periodo di riferimento: anno**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>			
	<b>Valore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		<b>30</b>	
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		<b>20</b>	
<b>TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		<b>50</b>	

<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>			
<b>Specifici obiettivi individuali</b>	<b>Valore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
Media % raggiungimento obiettivi individuali			
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			<b>25</b>
Obiettivo 3:			

<b>Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi</b>	<b>Range punteggio x fattore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
Capacità di problem solving (iniziativa e imprenditività, risoluzione di problemi gestionali e operativi)	Punti da 0 a 4		
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse (gestione del tempo, rispetto delle regole senza eccessivi formalismi, controllo e gestione degli aspetti economici e amministrativi)	Punti da 0 a 4		
Capacità di integrazione nell'organizzazione (relazione, apprendimento, orientamento al servizio, integrazione e interfunzionalità, attenzione alla qualità ed accuratezza)	Punti da 0 a 4	<b>20</b>	
Capacità di motivare, guidare, valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e crescita professionale, prevenire e gestire i conflitti	Punti da 0 a 4		
Formazione obbligatoria ai sensi art. 20 comma 6 L. 580/1993	Punti da 0 a 4		
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	Punti da 0 a 5	<b>5</b>	
<b>TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		<b>50</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		<b>100</b>	
<b>Note</b>			

Firma del Presidente \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI**

**Cognome e Nome:**

**Verona,**

**Dirigente Area:**

**Periodo di riferimento: anno**

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>			
	<b>Valore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		<b>20</b>	
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		<b>30</b>	
<b>TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		<b>50</b>	

<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>			
<b>Specifici obiettivi individuali</b>	<b>Valore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
<b>Media % raggiungimento obiettivi individuali</b>			
Obiettivo 1:			
Obiettivo 2:			<b>25</b>
Obiettivo 3:			

<b>Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi</b>	<b>Range punteggio x fattore</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Punteggio</b>
Capacità di problem solving (iniziativa e imprenditività, risoluzione di problemi gestionali e operativi)	Punti da 0 a 5		
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse (gestione del tempo, rispetto delle regole senza eccessivi formalismi, controllo e gestione degli aspetti economici e amministrativi)	Punti da 0 a 5		
Capacità di integrazione nell'organizzazione (relazione, apprendimento, orientamento al servizio, integrazione e interfunzionalità, attenzione alla qualità ed accuratezza)	Punti da 0 a 5		
Capacità di motivare, guidare, valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e crescita professionale, prevenire e gestire i conflitti	Punti da 0 a 5		
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	Punti da 0 a 5	<b>5</b>	
<b>TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		<b>50</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		<b>100</b>	
<b>Note</b>			

Firma del Segretario Generale \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE  
ORGANIZZATIVA**

**Cognome e Nome:**

Verona,

**Periodo di riferimento:** anno

**Area:**

**Posizione Organizzativa**

**Giorni di presenza su**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		<b>10</b>	
Performance conseguita dall'Area di appartenenza		<b>30</b>	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio di responsabilità		<b>40</b>	
<b>TOTALE COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>		<b>80</b>	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Obiettivi individuali	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento obiettivi individuali			
Obiettivo 1:		<b>70</b>	
Obiettivo 2:			
<b>COMPONENTE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (in comune con categoria D per PEO)</b>			
<b>a) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO:</b> valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	<b>punti da 0 a 7</b>		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 2		
2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 3 a 5		
3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 6 a 7		
<b>b) FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI :</b> valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	<b>punti da 0 a 7</b>		

1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 2	
2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 3 a 5	
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni.	da 6 a 7	
<b>c) AUTONOMIA:</b> valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati , anche senza ricorrere all'intervento dei superiori .	<b>punti da 0 a 9</b>	
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 3	
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 4 a 7	
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 8 a 9	
<b>d) INNOVAZIONE:</b> valuta la capacità di dimostrare un atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, facilitando l'implementazione di nuove tecniche e tecnologie e procedure di lavoro, ricerando soluzioni originali e innovative nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace o di cogliere nuove opportunità realizzative.	<b>punti da 0 a 8</b>	
1. Non ha mostrato capacità propositiva, resistendo al cambiamento e mostrando difficilmente capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi	da 0 a 2	
2. Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento a cui si adeguia con ragionevole prontezza, e fornendo anche proposte finalizzate a conseguire migliori risultati	da 3 a 5	
3. Ha dimostrato alta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.	da 6 a 8	
<b>e) COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE:</b> valuta la capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti, di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali	<b>punti da 0 a 8</b>	
1. Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. In generale non è stato cooperativo	da 0 a 2	65
2. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una adeguata capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto, dimostrandosi cooperativo e disponibile.	da 3 a 5	
3. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una eccellente capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando situazioni di conflitto. Sempre cooperativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 6 a 8	
<b>f) ORIENTAMENTO AL TEAM WORKING:</b> valuta l'attitudine al lavoro di 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 costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra	<b>punti da 0 a 8</b>	

1. Ha avuto molte difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha dimostrato tendenza al disinteressamento e, in generale, non è stato collaborativo	da 0 a 2	
2. Di solito va d'accordo con gli altri, con cui ha cercato di cooperare, dimostrandosi disponibile e collaborativo	da 3 a 5	
3. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha favorito la cooperazione fra i colleghi. Sempre collaborativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 6 a 8	
<b>g) ORIENTAMENTO AL PROBLEM SOLVING:</b> valuta la capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi di modesta complessità, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi.	<b>punti da 0 a 10</b>	
1. Ha dimostrato scarsa attitudine all'analisi, finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni	da 0 a 3	
2. Ha dimostrato appropriata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato appropriata capacità sia nella gestione delle problematiche ordinarie come di quelle straordinarie.	da 4 a 7	
3. Ha dimostrato elevata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Possiede e dimostra ottima capacità ad individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza	da 8 a 10	
<b>h) GESTIONE RISORSE UMANE:</b> valuta la capacità di valorizzare le risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno in coerenza con le mansioni affidate. Capacità di incentivare e motivare le persone attribuendo attività adeguate ai ruoli ed alle propensioni, promuovendo il senso di appartenenza all'ufficio e valorizzando il contributo di ognuno alla realizzazione della performance organizzativa	<b>punti da 0 a 8</b>	
1. Ha incontrato spesso difficoltà nei rapporti con i collaboratori non riuscendo ad ottenere consensi e cooperazione. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre appropriati metodi di controllo	da 0 a 2	
2. Ha ottenuto consenso e collaborazione, dimostrando una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri. Ha una discreta capacità di programmare, impiegando adeguatamente le risorse disponibili e delegando compiti e responsabilità	da 3 a 5	
3. Ha ottenuto con facilità dai collaboratori consenso e collaborazione in ogni circostanza, avendo una elevata abilità nel motivare e gestire gli altri e assegnando compiti adatti alle loro caratteristiche. Ha una notevole capacità di programmare e di gestire le situazioni impreviste, impiegando con ottimi risultati persone e mezzi a disposizione, delegando sempre chiaramente compiti e funzioni e predisponendo ed attuando efficaci metodi per confrontare i risultati realizzati con quelli previsti	da 6 a 8	
<b>TOTALE COMPONENTE COMPETENZE E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b>		
<b>TOTALE COMPONENTE INDIVIDUALE (obiettivi individuali + competenze e comportamenti organizzativi)</b>		<b>135</b>

COMPONENTE SPECIFICA	Valore/Range punteggio	Peso del fattore	Punteggio
<b>i) PROGRAMMAZIONE E PIANIFICAZIONE:</b> valuta la capacità di impostare, pianificare ed organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse a propria disposizione per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi. Capacità di programmazione del lavoro, della gestione dei servizi, della distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento delle prestazioni erogate.	punti da 0 a 15		
1. Ha manifestato contenute capacità di analisi, di pianificazione delle attività organizzative e di coordinamento, attuando scarsi controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Di frequente ha necessitato di supporto del dirigente	da 0 a 4		
2. E' stato capace di valutare in modo adeguato ed autonomo le risorse necessarie, gestendole efficacemente, attraverso la pianificazione delle attività, l'assegnazione degli incarichi e l'utilizzo della delega. Ha attuato buoni controlli ed aggiustamenti per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, formalizzando articolatamente ogni singola fase operativa, dalla pianificazione al raggiungimento dei risultati	da 5 a 9		
3. Nelle attività organizzative e di coordinamento ha manifestato ottima capacità di assegnare incarichi secondo le necessità, le priorità e le capacità dei collaboratori, possedendo e dimostrando una notevole capacità di pianificazione e programmazione anche attraverso al formalizzazione articolata di ogni singola fase operativa.	da 10 a 15		
<b>j) LEADERSHIP:</b> Autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato. Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) soprattutto in fasi caratterizzate da cambiamento. Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega gestendo con padronanza le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di delegare obiettivi ed attività.	punti da 0 a 15	35	
1. Ha manifestato alcune lacune nella capacità di guida delle persone e di far rispettare regole e direttive, incontrando alcune difficoltà nell'ottenere la collaborazione richiesta	da 0 a 4		
2. Ha avuto una buona capacità di guidare le persone e di far rispettare le regole e le direttive. E' riuscito costantemente ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente gli altri, tanto da rappresentare un punto di riferimento sicuro e costante per i propri collaboratori, della cui crescita professionale si preoccupa	da 5 a 9		
3. Ha avuto una elevata capacità di guidare le persone e di far rispettare le regole e le direttive. E' riuscito sempre ed in ogni situazione ad assumere una posizione di riferimento riconosciuta per motivare positivamente i collaboratori. Sa rappresentare un punto di riferimento sicuro e costante, anche nel lungo periodo, non solo per i propri collaboratori ma pure per gli utenti interni ed esterni. Si è fatto particolare carico dello sviluppo e crescita dei propri collaboratori formalizzando idonee proposte	da 10 a 15		
<b>k) CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI:</b> valuta la capacità di verificare il grado di apporto del singolo collaboratore, differenziando e riconoscendo il merito / demerito individuale	Punti da 0 a 5		
1. Scarsa capacità di valutazione del personale e di differenziazione dei giudizi	da 0 a 2		
2. Adeguata capacità di valutazione del personale. Buona capacità di differenziazione dei giudizi	da 3 a 4		
3. Ottima di capacità di valutazione. Notevole differenziazione dei giudizi	pari a 5		
<b>TOTALE COMPONENTE SPECIFICA</b>		35	
<b>TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		170	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		250	

<b>Note</b>

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D**

Cognome e Nome:

Verona,

Periodo di riferimento: anno

Area:

Servizio/ufficio:

Cat. Ingresso    Pos. Economica

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		8	
Performance relativa conseguita dall'Area di appartenenza		20	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio di assegnazione		52	
<b>TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		80	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento degli obiettivi assegnati		36	
<b>a) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO:</b> valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	punti da 0 a 10		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 3		
2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 4 a 7		
3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 8 a 10		
<b>b) FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI :</b> valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	punti da 0 a 10		

1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 3	
2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 4 a 7	
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	da 8 a 10	
<b>c) AUTONOMIA:</b> valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori.	<b>punti da 0 a 12</b>	
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 4	
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 5 a 8	
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 9 a 12	
<b>d) INNOVAZIONE:</b> valuta la capacità di dimostrare un atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, facilitando l'implementazione di nuove tecniche e tecnologie e procedure di lavoro, ricercando soluzioni originali e innovative nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace o di cogliere nuove opportunità realizzative.	<b>punti da 0 a 10</b>	
1. Non ha mostrato capacità propositiva, resistendo al cambiamento e mostrando difficilmente capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi	da 0 a 3	
2. Ha dimostrato una capacità sufficiente di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento a cui si adeguia con ragionevole prontezza, e fornendo anche proposte finalizzate a conseguire migliori risultati	da 4 a 7	
3. Ha dimostrato una alta capacità di sviluppo dell'innovazione di prodotti/servizi, avendo un ruolo determinante nei processi di cambiamento, anticipando anche situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento.	da 8 a 10	
<b>e) COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE:</b> valuta la capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti, di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali	<b>punti da 0 a 10</b>	
1. Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. In generale non è stato cooperativo	da 0 a 3	
2. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una adeguata capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto, dimostrandosi cooperativo e disponibile.	da 4 a 7	84
3. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una eccellente capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando situazioni di conflitto. Sempre cooperativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 8 a 10	
<b>f) ORIENTAMENTO AL TEAM WORKING:</b> valuta l'attitudine al lavoro di 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 costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra	<b>punti da 0 a 10</b>	
1. Ha avuto molte difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha dimostrato tendenza al disinteressamento e, in generale non è stato collaborativo	da 0 a 3	

2. Di solito va d'accordo con gli altri, con cui ha cercato di cooperare. Di solito si è dimostrato disponibile e collaborativo	da 4 a 7	
3. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha favorito la cooperazione fra i colleghi. Sempre collaborativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 8 a 10	
<b>g) ORIENTAMENTO AL PROBLEM SOLVING:</b> valuta la capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi di modesta complessità, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi.	<b>punti da 0 a 12</b>	
1. Ha dimostrato scarsa attitudine all'analisi, finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni	da 0 a 4	
2. Ha dimostrato appropriata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato appropriata capacità sia nella gestione delle problematiche ordinarie come di quelle straordinarie.	da 5 a 8	
3. Ha dimostrato elevata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Possiede e dimostra ottima capacità ad individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza	da 9 a 12	
<b>h) GESTIONE RISORSE UMANE:</b> valuta la capacità di valorizzare le risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno in coerenza con le mansioni affidate. Capacità di incentivare e motivare le persone attribuendo attività adeguate ai ruoli ed alle propensioni, promuovendo il senso di appartenenza all'ufficio e valorizzando il contributo di ognuno alla realizzazione della performance organizzativa	<b>punti da 0 a 10</b>	
1. Ha incontrato spesso difficoltà nei rapporti con i collaboratori non riuscendo ad ottenere consensi e cooperazione. Dovrebbe impegnarsi maggiormente nello stabilire programmi, nell'impiegare le risorse disponibili e nel predisporre appropriati metodi di controllo	da 0 a 3	
2. Ha ottenuto consenso e collaborazione, dimostrando una sufficiente abilità nel motivare e gestire gli altri. Ha una discreta capacità di programmare, impiegando adeguatamente le risorse disponibili e delegando compiti e responsabilità	da 4 a 7	
3. Ha ottenuto con facilità dai collaboratori consenso e collaborazione in ogni circostanza, avendo una elevata abilità nel motivare e gestire gli altri e assegnando compiti adatti alle loro caratteristiche. Ha una notevole capacità di programmare e di gestire le situazioni impreviste, impiegando con ottimi risultati persone e mezzi a disposizione, delegando sempre chiaramente compiti e funzioni e predisponendo ed attuando efficaci metodi per confrontare i risultati realizzati con quelli previsti	da 8 a 10	
<b>TOTALE PEFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>120</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>	<b>200</b>	
<b>Note</b>		

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA C**

**Cognome e Nome:**

**Periodo di riferimento: anno**

**Area:**

**Servizio/ufficio:**

**Cat. Ingresso    Pos. Economica**

**Giorni di presenza   su**

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		6	
Performance relativa conseguita dall'Area di appartenenza		14	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio di assegnazione		60	
<b>TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		<b>80</b>	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento degli obiettivi assegnati		24	
<b>a) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO:</b> valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	punti da 0 a 20		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 6		

2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 7 a 13	
3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 14 a 20	
<b>b) FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI:</b> valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	<b>punti da 0 a 15</b>	
1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 4	
2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 5 a 9	
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazione che si sono presentate.	da 10 a 15	
<b>c) AUTONOMIA:</b> valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori .	<b>punti da 0 a 15</b>	
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 4	
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 5 a 9	
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 10 a 15	
<b>d) COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE:</b> valuta la capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti. Capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali	<b>punti da 0 a 15</b>	96
1. Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. In generale non è stato cooperativo	da 0 a 4	
2. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una adeguata capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto, dimostrandosi cooperativo e disponibile.	da 5 a 9	
3. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una eccellente capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando situazioni di conflitto. Sempre cooperativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 10 a 15	
<b>e) ORIENTAMENTO AL TEAM WORKING:</b> valuta l'attitudine al lavoro di 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 costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra	<b>punti da 0 a 16</b>	
1. Ha avuto molte difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha dimostrato tendenza al disinteressamento e, in generale non è stato collaborativo	da 0 a 4	

2. Di solito va d'accordo con gli altri, con cui ha cercato di cooperare, dimostrandosi disponibile e collaborativo	da 5 a 9	
3. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha favorito la cooperazione fra i colleghi. Sempre collaborativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 10 a 16	
<b>Q) ORIENTAMENTO AL PROBLEM SOLVING:</b> valuta la capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi di modesta complessità, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi.	<b>punti da 0 a 15</b>	
1. Ha dimostrato scarsa attitudine intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni.	da 0 a 4	
2. Ha dimostrato appropriata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato appropriata capacità sia nella gestione delle problematiche ordinarie come di quelle straordinarie.	da 5 a 9	
3. Ha dimostrato elevata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Possiede e dimostra ottima capacità ad individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza	da 10 a 15	
<b>TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>120</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>	<b>200</b>	
<b>Note</b>		

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_



**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DI CATEGORIA A-B**

Cognome e Nome:

Periodo di riferimento: anno

Area:

Servizio/ufficio:

Cat. Ingresso    Pos. Economica

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		4	
Performance relativa conseguita dall'Area di appartenenza		8	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio di appartenenza		68	
<b>TOTALE COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>		<b>80</b>	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento degli obiettivi assegnati		12	
a) <b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO:</b> valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	punti da 0 a 25		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 8		
2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 9 a 17		

3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 18 a 25	
<b>b) FLESSIBILITÀ E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI :</b> valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	<b>punti da 0 a 22</b>	
1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 6	
2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 7 a 13	
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazione che si sono presentate.	da 14 a 22	
<b>c) AUTONOMIA:</b> valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori .	<b>punti da 0 a 21</b>	
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 6	108
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 7 a 13	
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 14 a 21	
<b>d) PUNTUALITÀ E RISPETTO DEI TEMPI :</b> valuta la capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabiliti dall'amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza.	<b>punti da 0 a 20</b>	
1. Nonostante i ripetuti solleciti non ha garantito la rapidità e la puntualità del lavoro che è tenuto a svolgere. In situazioni di scarsità di tempo non è riuscito a modificare i propri tempi di lavoro	da 0 a 6	
2. Il lavoro è stato svolto con la rapidità e la puntualità richiesta dai compiti assegnati senza compromettere l'accuratezza del lavoro. In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro	da 7 a 13	
3. La rapidità, la puntualità ed il rendimento del lavoro sono stati superiori a quanto richiesto, tanto da non aver mai richiesto la proroga di una scadenza, anzi anticipando la stessa. E' disponibile, pur di rispettare le scadenze, a farsi carico di lavori aggiuntivi di propria iniziativa.	da 14 a 20	
<b>e) PRECISIONE E ACCURATEZZA:</b> valuta la capacità di effettuare regolarmente verifiche su lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un livello ottimale dei risultati finali.	<b>punti da 0 a 20</b>	
1. Il lavoro è risultato incompleto, spesso approssimativo e poco organizzato, o ha necessitato di interventi di correzione. Ha ripetuto spesso lo stesso tipo di errori. Ha dimostrato di non concentrarsi né sui risultati intermedi né su quelli finali	da 0 a 6	
2. Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Il lavoro è risultato di solito ordinario e presentabile e svolto con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità	da 7 a 13	
3. Ha dimostrato un alto orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. La qualità del lavoro è risultata ottimale ed è stato svolto con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità	da 14 a 20	

<b>TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		<b>120</b>	
<b>PUNTEGGIO FINALE</b>		<b>200</b>	
<b>Note</b>			

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Firma del valutato per presa visione \_\_\_\_\_