

Allegato sub a) alla deliberazione n. 5/GC del 30 gennaio 2025

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Indice

1. Introduzione
2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa
  - 2.1 Il modello adottato
  - 2.2 I criteri da soddisfare nella valutazione
  - 2.3 Balanced Score Card e livelli organizzativi
3. Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali
  - 3.1 Il modello adottato
4. Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa
  - 4.1 Valutazione partecipativa
    - 4.1.1 Ambiti di valutazione
5. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale
6. Tempi, soggetti e responsabilità
7. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa
  - 7.1 Coerenza e garanzia del sistema
  - 7.2 Gestione delle contestazioni
  - 7.3 Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti

*ALLEGATO 1 – Il sistema di valutazione della performance individuale: valutazione delle competenze*

*ALLEGATO 2 – Schede di valutazione*

## 1. Introduzione

Nell'ambito del quadro normativo definito dal D.lgs. 150/2009 e s.m.i. il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rappresenta il sistema delle regole che presiedono al processo valutativo. La sua applicazione specifica a ciascun esercizio consente di comprendere se l'Ente e i suoi dipendenti abbiano raggiunto gli obiettivi definiti in fase di programmazione (Piano delle Performance, ora confluito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione, PIAO) e verificare che tali obiettivi siano stati in grado di creare valore per i propri portatori di interesse e per il territorio di riferimento.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance si distinguono due tipologie di performance rispetto alle quali si generano output informativi e di giudizio:

- *performance organizzativa*, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'Ente nel suo insieme oppure da sue singole articolazioni organizzative ed esprime il risultato conseguito ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse aree o unità operative;
- *performance individuale*, che prende in considerazione i contributi apportati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'Ente camerale in relazione agli obiettivi assegnati alle unità organizzative ed esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario Generale, Dirigente, Elevata Qualificazione o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

La produzione dei dati informativi e di giudizio avviene, appunto, mediante misurazione e valutazione di tali performance.

## 2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono strumenti essenziali di controllo dell'attività volto al miglioramento delle scelte politiche e all'identificazione e risoluzione di problemi presenti all'interno della Camera.

Tali attività assumono dunque l'obiettivo di fornire, attraverso una reportistica strutturata, informazioni analitiche e di facile consultazione che rappresentano:

- uno strumento di verifica dello stato di avanzamento degli indicatori strategici ed operativi del PIAO;
- uno strumento a supporto della valutazione e della pianificazione e programmazione.

Nello specifico, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa devono soddisfare le esigenze conoscitive e di controllo di varie categorie di *stakeholder* dell'Ente camerale con le seguenti finalità:

- per quel che si riferisce agli Organi Istituzionali, per indirizzare al meglio le politiche strategiche affinché siano orientate al soddisfacimento dei bisogni della collettività e per verificare l'attuazione di piani e programmi;
- per quel che si riferisce ai dirigenti, per organizzare al meglio le aree dirigenziali e l'utilizzo delle risorse a loro disposizione e a perseguire l'obiettivo di riduzione dei costi e ottimizzazione dei tempi, come richiesto dalla normativa;
- per quel che si riferisce alle imprese, al sistema associativo, a quello delle organizzazioni dei lavoratori, alle Istituzioni del territorio e in generale ai cittadini, per valutare il grado di efficienza dell'Ente camerale. La soddisfazione e il coinvolgimento delle imprese e dei cittadini costituiscono, infatti, il vero motore dei processi di miglioramento e innovazione.

Il D.lgs. n. 74/2017 ha introdotto una maggior attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi per cui vengono definite annualmente idonee modalità.

Conseguentemente gli elementi principali analizzati dal sistema di misurazione e valutazione della Camera di Sondrio sono:

- le politiche definite dagli organi di governo: sono le politiche di investimento che la Camera intende adottare nel lungo periodo per adempiere ai propri doveri (politiche di sviluppo e promozione nell'interesse delle imprese e del territorio). Le politiche sono valutate al fine di garantire il corretto indirizzo delle risorse economiche e di monitorare le scelte strategiche intraprese;
- i servizi organizzati dai Dirigenti: consiste nella valutazione delle diverse attività che gli uffici della Camera svolgono quotidianamente. La valutazione è volta a verificare efficienza ed efficacia nella gestione delle attività ordinarie;
- il livello di soddisfazione di chi riceve i servizi, ossia i cittadini e le imprese: la valutazione della soddisfazione mira a verificare che le azioni strategiche e operative siano allineate con le esigenze del territorio.

## 2.1 Il modello adottato

Per lo sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance la Camera di commercio di Sondrio adotta la metodologia e i principi della “Balanced Score Card” (BSC, o Scheda di Misurazione Bilanciata). Il sistema prende in considerazione i 5 ambiti di misurazione individuati a suo tempo dalla CIVIT, i quali diventano le linee guida per la compilazione della BSC, garantendo completezza e trasversalità della misurazione stessa.

Obiettivo della BSC è proporre un approccio olistico alla misurazione della performance che permetta il superamento dei limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

L'obiettivo guida della Camera è stato di implementare un sistema in grado di creare un collegamento tra lo sviluppo e formulazione di una strategia e la sua attuazione.

*La BSC integra i due processi attraverso la descrizione sintetica della strategia tramite la costruzione di una mappa strategica, identifica gli obiettivi e le risorse necessarie per il loro raggiungimento, coordina i programmi e le iniziative che mettono in relazione gli obiettivi di lungo con quelli di breve termine.* Tale integrazione è possibile attraverso un approccio “a cascata”: partendo dalla mappa strategica a livello di Ente si definiscono le strategie che la Camera intende perseguire sia per l'anno a venire che per il triennio. Successivamente si definiscono gli obiettivi operativi da raggiungere al fine di realizzare gli obiettivi strategici, descrivendo operativamente attraverso quali azioni, iniziative e progetti si intenda attuare la strategia.

Un punto di forza della BSC è la possibilità di adottare una visione multidimensionale dell'attività della Camera di commercio, che dia spazio anche ad aspetti organizzativo-gestionali e non solo economico-finanziari. La BSC individua quattro prospettive di valutazione delle performance dell'impresa<sup>1</sup>:

- *Sviluppo Tessuto Economico Locale*: gli obiettivi in questa prospettiva definiscono la strategia generale che l'Ente vuole attuare al fine di massimizzare il ritorno per la comunità attraverso le risorse a disposizione. Tale prospettiva è orientata a misurare il grado di soddisfazione delle imprese, delle associazioni di categoria e dei cittadini, ed in generale di tutti gli stakeholders, valutando la capacità dell'Ente di individuare i bisogni specifici del territorio e degli utenti e di soddisfarli.
- *Processi*: in tale prospettiva sono analizzati i processi che è necessario modificare al fine di conseguire gli obiettivi definiti nelle altre prospettive. In questo caso la logica coincide con le aziende del settore privato e l'obiettivo è quello di misurare l'efficienza e l'efficacia raggiunte nella gestione dei processi interni, mirando all'ottimizzazione di quelli esistenti, e alla definizione di processi attraverso i quali perseguire gli obiettivi strategici.
- *Apprendimento e crescita*: tale prospettiva individua l'infrastruttura che l'Ente deve costruire

---

<sup>1</sup> Il modello della BSC deriva dagli studi strategici di impresa; la sua adozione da parte degli Enti pubblici richiede alcuni adattamenti, e segnatamente: i) la prospettiva dello Sviluppo economico locale sostituisce quella che nel contesto di impresa rappresenta la dimensione dei clienti; ii) lo sviluppo ordinato delle diverse prospettive cambia rispetto al contesto di impresa, in relazione alla diversa *Mission* dell'Ente camerale: al vertice si pone la prospettiva dello Sviluppo del tessuto economico locale, che rappresenta la ragion d'essere dell'istituzione camerale, mentre la prospettiva economico-finanziaria, che nella visione d'impresa rappresenta il fine ultimo, assume qui un significato strumentale e quindi viene posto alla base di questa ideale “piramide delle priorità”.

per creare crescita e miglioramento a lungo termine, in linea con la strategia descritta nelle altre prospettive. Gli obiettivi individuati per la crescita e l'apprendimento devono infatti tendere ad incrementare le competenze all'interno della struttura al fine di realizzare gli obiettivi strategici. L'obiettivo della Camera di commercio è dato dalla volontà di investire nelle persone e individuare le azioni da intraprendere per una crescita comune delle risorse e dell'Ente.

- *Economico-finanziaria*: questa dimensione è orientata a valutare la gestione dell'Ente in ragione delle sue capacità di perseguire l'equilibrio di bilancio, la tutela del patrimonio nonché la allocazione efficiente delle risorse disponibili. Tali condizioni di funzionamento "virtuoso" devono essere perseguite dall'Ente camerale mediante politiche di massimizzazione dei ricavi, ottimizzazione delle risorse e contenimento dei costi.

## **2.2 I criteri da soddisfare nella valutazione**

In accordo a quanto previsto dalle Linee guida predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica del novembre 2018, di seguito "Linee guida" (che hanno sostituito le seguenti Delibere CIVIT/ANAC: Delibera n. 89/2010, Delibera n. 104/2010, Delibera n. 114/2010, Delibera n. 1/2012, paragrafi 3 e 4), quale che sia il modello di valutazione adottato da ciascun Ente pubblico, esso deve coprire i seguenti ambiti di prestazione:

### **a) Grado di attuazione della strategia**

La capacità dell'ente di attuare i propri obiettivi strategici. La Camera di commercio di Sondrio definisce i propri obiettivi strategici all'interno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO): il grado di attuazione della strategia, quindi, è misurato sulla base degli indicatori associati a tali obiettivi strategici.

### **b) Portafoglio delle attività e dei servizi**

In relazione all'insieme programmato di attività e servizi che le Amministrazioni mettono a disposizione della collettività, questo ambito di prestazione rappresenta il livello di attività e servizi effettivamente realizzati rispetto agli obiettivi gestionali prefissati. Gli indicatori utilizzati per tale misurazione provengono dal Cruscotto della Performance all'interno del PIAO e corrispondono in larga misura agli indicatori utilizzati per misurare gli obiettivi operativi.

### **c) Stato di salute dell'amministrazione**

L'Amministrazione è tenuta a indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali. Questo ambito di prestazione è, pertanto, finalizzato a valutare se l'Amministrazione è in grado di raggiungere effettivamente i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse. Per la misurazione e valutazione dello stato di salute della Camera è possibile avvalersi degli indicatori economico-patrimoniali predisposti da Unioncamere<sup>2</sup> che forniscono un set di misurazioni indicazioni sullo stato di salute dell'ente secondo diverse prospettive, di seguito riportate:

- *Analisi economica*: finalizzata a verificare l'equilibrio economico dell'Ente, ossia la capacità di bilanciare ricavi e costi;
- *Analisi patrimoniale*: finalizzata a verificare l'equilibrio patrimoniale, ossia il bilanciamento tra le diverse tipologie di fonti e impieghi.
- *Analisi finanziaria*: finalizzata alla verifica dell'equilibrio finanziario, ossia il bilanciamento tra i flussi finanziari in entrata e quelli in uscita.

### **d) Impatti dell'azione amministrativa: valore pubblico.**

Questo ambito di performance rappresenta la capacità della Camera di conseguire effettivamente gli effetti che l'attività camerale si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della

---

<sup>2</sup> Attualmente attraverso la piattaforma Pareto.

collettività.

Il “Valore pubblico” è definito come il livello di benessere - economico, sociale ed ambientale - generato dalla Pubblica Amministrazione a favore dei propri portatori di interessi (stakeholder). Nel caso della Camera di commercio, gli stakeholder –destinatari del valore pubblico prodotto- sono costituiti in primo luogo dalle imprese, che beneficiano degli impatti conseguenti a politiche, progetti promozionali e servizi attivati nei diversi ambiti. Rientrano altresì fra gli stakeholder camerali tutti quei soggetti che, ancorché non costituiti in forma imprenditoriale -operatori professionali, cittadini-utenti e consumatori- accedono o beneficiano dei progetti e dei servizi camerali, con particolare riferimento al registro imprese –strumento di trasparenza del mercato- ai servizi digitali –identità digitale- e a quelli della semplificazione e di “regolazione del mercato” (servizio di mediazione, tutela e vigilanza del consumatore). La rappresentazione del valore pubblico generato da una pubblica amministrazione e, nel caso di specie, dalla Camera di commercio di Sondrio, non può prescindere dalla misurazione di indicatori di “impatto” (es. aumento delle esportazioni, delle presenze turistiche, del grado di digitalizzazione, del livello di sostenibilità delle imprese, ecc.) che, per loro natura, richiedono una prospettiva di lavoro di medio-lungo periodo e una misurazione a livello del sistema camerale nel suo complesso, quindi, a livello nazionale. La generazione del valore pubblico viene perseguita nella cornice degli Indirizzi Generali di mandato, approvati dal Consiglio, aggiornati annualmente con la predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica e, in coerenza con tale impianto, declinati nel “Cruscotto promozionale”, che recepisce un primo nucleo di obiettivi “di sistema”, proposti da Unioncamere.

**e) Confronto con le altre Amministrazioni (benchmarking)**

Tale ambito di performance risulta trasversale ai precedenti e si concretizza nell’attività di confronto con le altre amministrazioni, in modo da definire un quadro del posizionamento dell’Ente rispetto ai soggetti che svolgono attività simili e consentire di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare. In particolare la Camera di Sondrio, anche sulla base delle indicazioni di Unioncamere, identifica un nucleo di obiettivi e/o indicatori operativi, relativi quindi principalmente al Portafoglio delle attività e dei servizi, sui quali operare il benchmarking all’interno del sistema camerale.

La tabella che segue illustra la relazione esistente tra prospettive della BSC e ambiti di valutazione previsti dalle norme.

	Prospettiva del Sistema Economico Locale	Prospettiva dei Processi	Prospettiva di Sviluppo e di Apprendimento	Prospettiva Economico-Finanziaria
Grado di attuazione della strategia				
Portafoglio delle attività e dei servizi				
Stato di salute dell’Amministrazione				
Impatto dell’azione amministrativa - outcome				
Il confronto con le altre Amministrazioni – il benchmarking				

### 2.3 Balanced Score Card e livelli organizzativi

La mappa strategica della Camera di commercio, secondo il modello BSC, costituisce la rappresentazione ordinata secondo le quattro “prospettive” degli obiettivi strategici dell’Ente e delle relative Aree Dirigenziali.

La valutazione operata secondo i principi della BSC costituisce una valutazione delle attività dell’Ente. Pertanto, ai fini del D. Lgs. 150/09, è condizione necessaria ma non sufficiente. Ad essa deve affiancarsi la valutazione del modo in cui le unità organizzative di cui la Camera si compone hanno contribuito al risultato complessivo. Occorre passare da una valutazione delle attività ad una valutazione della struttura organizzativa.

La performance organizzativa viene pertanto misurata e valutata a vari livelli dell’organizzazione individuando:

- Performance *di Ente* che riguarda la realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.
- Performance *di Area Dirigenziale* che riguarda il contributo che ciascun ambito di responsabilità all’interno della Camera fornisce alla performance complessiva dell’Ente.

Il livello di “**Mappa Strategica**” individua il livello di Ente, e rappresenta ordinatamente il complesso degli obiettivi strategici della Camera, lungo tutte le “prospettive” della BSC. Esso inoltre evidenzia, mediante la connessione tra obiettivi strategici, i rapporti di causa-effetto che legano tra loro gli obiettivi rappresentati. Il **Cruscotto** articola e approfondisce le informazioni contenute nella Mappa, aggiungendo gli obiettivi operativi (ciascuno in relazione ai rispettivi obiettivi strategici) e i KPI (indicatori), sia strategici che operativi. L’intero Cruscotto riproduce l’insieme degli obiettivi – sia strategici che operativi – dell’Ente.

Il **Database elementare** infine elenca le misure semplici che vanno a comporsi nel calcolo dei KPI. Ciascuna misura viene ricondotta nel Database all’Ufficio che la produce, a quello che la raccoglie, analizza ed utilizza per il calcolo dei KPI individuati a livello di Cruscotto. La tabella che segue sintetizza quanto sopra analizzato mettendo in relazione ciascun livello della BSC con i livelli della struttura organizzativa.

Livello della BSC	Quanti contenuti informativi contiene	Livello di struttura org. va (prevalente)
<b>Mappa Strategica</b>	<input type="checkbox"/> Ob. Strategici <input type="checkbox"/> Relazioni tra ob. strategici	Camera di Commercio (Ente nel suo complesso)
<b>Cruscotto Strategico</b>	<input type="checkbox"/> Ob. Strategici <input type="checkbox"/> KPIs strategici <input type="checkbox"/> Ob. Operativi <input type="checkbox"/> KPIs operativi	Aree dirigenziali
<b>Database Elementare</b>	<input type="checkbox"/> Singole misure elementari <input type="checkbox"/> Soggetti responsabili della rilevazione <input type="checkbox"/> Soggetti responsabili del	<input type="checkbox"/> Uffici <input type="checkbox"/> Servizi

Al fine di rendere le misurazioni omogenee e di facile interpretabilità, la misurazione della Performance è effettuata per ogni indicatore come il rapporto tra il risultato conseguito e il target atteso ed è espressa in percentuale:

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

L'Indicatore Sintetico della performance di Ente è dato dalla media ponderata del livello di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Al termine della Misurazione (il cui processo è descritto nei paragrafi successivi) i soggetti preposti effettuano la valutazione della performance organizzativa. La Giunta, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, esprime un giudizio sintetico qualitativo di valutazione delle performance organizzative prendendo in considerazione i seguenti aspetti:

- distanza tra target e performance raggiunta
- fattori di contorno che hanno contribuito al risultato
- trend storico della performance
- eventuale confronto della performance con quella di altri enti camerali.

Si adottano le seguenti opzioni di valutazione:

Insufficiente	Performance non adeguata
Sufficiente	Performance adeguata
Buono	Performance più che adeguata
Ottimo	Performance eccellente

La valutazione, è finalizzata ad identificare i punti di forza e di debolezza delle aree organizzative della Camera di Sondrio e ad individuare le aree critiche; quando possibile il valutatore è chiamato a proporre possibili soluzioni.

Tale valutazione costituisce la base per la (ri)definizione degli obiettivi strategici per l'anno successivo.

### **3. Sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali**

La misurazione e valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. In accordo alle Linee guida il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Camera di Sondrio è finalizzato a:

1. Valorizzare il contributo personale di ognuno rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza premiando la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.
2. Assicurare continuità tra gli obiettivi individuali e gli obiettivi dell'Ente correlando le prestazioni individuali alle prestazioni dei processi su cui gli individui lavorano e, in ultima istanza, alle prestazioni della Camera.
3. Garantire lo sviluppo professionale delle persone, ossia delle capacità delle persone di conseguire livelli di risultato sempre più sfidanti, valorizzando lo strumento della formazione, con particolare riferimento al digitale.
4. Indirizzare i comportamenti degli individui comunicando in maniera trasparente, mediante appositi colloqui di valutazione, i risultati conseguiti e le aspettative future.
5. Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole.
6. Promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

### 3.1 Il modello adottato

Dal punto di vista del personale, la performance viene valutata in relazione alle seguenti categorie professionali: Segretario Generale / Dirigenti, Elevate Qualificazioni - Responsabili di Unità Operativa, Addetti.

Per ciascuna delle tre categorie professionali, la misurazione e valutazione della performance individuale si articola in due distinti ambiti di valutazione:

- 1) Raggiungimento dei risultati: gli obiettivi di team o individuali discendono direttamente dagli obiettivi (e relativi indicatori) definiti nel Piano delle Performance, garantendo in questo modo la coerenza tra prestazione individuale e prestazione organizzativa. Per ogni obiettivo assegnato viene calcolata la percentuale di completamento come rapporto tra valore consuntivo e target:

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

- 2) Capacità, competenze e comportamenti: valutazione relativa all'insieme di conoscenze, competenze, atteggiamenti, attitudini, qualità professionali e comportamenti che le persone sono in grado di mettere in gioco agendo sui processi operativi della Camera. Possono riguardare sia la sfera manageriale, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono un ruolo di responsabilità di struttura (Segretario Generale, Elevate Qualificazioni e Responsabili di Unità Organizzativa), sia la sfera organizzativa, per quanti all'interno dell'organizzazione rivestono ruoli operativi. Capacità competenze e comportamenti valutati, nel numero massimo di 5 per ogni soggetto valutato, differiscono a seconda della categoria professionale di appartenenza dell'individuo. A ciascuna capacità, competenza e comportamento valutato è assegnato un peso percentuale, in modo che la somma dei pesi per il singolo individuo sia pari al 100%. Ciascuna capacità, competenza e comportamento viene auto-valutata dal singolo individuo e quindi validata/modificata dal soggetto valutatore sulla base della scala sotto riportata:

Livelli di valutazione	
Al di sotto	20 %
In linea	50 %
Al di sopra	75 %
Eccellente	100 %

La valutazione di sintesi è data dalla media ponderata della valutazione delle singole capacità, competenze e comportamenti organizzativi. La valutazione di sintesi finale è calcolata come media ponderata dei punteggi relativi a ciascun ambito di valutazione. I pesi assegnati ai singoli ambiti di valutazione, articolati in relazione alla posizione organizzativa, sono riportati nella tabella che segue.

Categoria professionale	Componente "Risultati"	Componente "Capacità, competenze e comportamenti"
Segretario Generale	80 %	20 %
Ruoli con responsabilità <sup>3</sup>	70 %	30 %
Addetti	60 %	40 %

Non soltanto l'incidenza dei "Risultati" (e per converso delle "Capacità, competenze e comportamenti") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, ma anche l'incidenza della "Performance di ente" ("Indicatore sintetico"), della "Performance di ambito organizzativo" e degli "Obiettivi individuali", come di seguito specificato.

<sup>3</sup> Elevate Qualificazioni, Responsabili di Area, Responsabili di Unità Operativa.



Categoria professionale	Performance di Ente (Indicatore sintetico)	Performance di ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Capacità, competenze e comportamenti	Totale
Segretario Generale	50 %	---	30 %	20 %	100 %
Ruoli con responsabilità	20 %	30 %	20 %	30 %	100 %
Addetti	10 %	20 %	30 % <sup>4</sup>	40 %	100 %

Il livello di raggiungimento degli obiettivi individuali può essere oggetto di revisione correttiva, con l'intervento dell'Organismo Indipendente di Valutazione, tenendo conto dei seguenti aspetti: distanza tra target e performance raggiunta, fattori di contorno che hanno influenzato al risultato, trend storico della performance, eventuale confronto della performance con quella di altri enti camerali, rispetto degli impegni di enti terzi, fattori eccezionali non imputabili all'ente.

In allegato è riportato un elenco dei possibili fattori di valutazione in relazione alle diverse tipologie di personale.

Fra tali fattori devono essere sempre previsti:

Segretario Generale - EQ	Responsabili di area e di unità operativa	Addetti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione dei collaboratori</li> <li>• Leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di valutazione dei collaboratori</li> <li>• Leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità e quantità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (vd. Nota 4)</li> </ul>

Sempre in allegato sono riportate, per ogni categoria professionale, le schede di valutazione della performance. Le valutazioni di sintesi così ottenute permettono quindi di definire per ogni categoria professionale una graduatoria di merito sulla base della quale procedere alla assegnazione del trattamento economico accessorio.

#### 4. Processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il processo di implementazione della BSC parte dalla definizione delle linee strategiche da intraprendere nel medio-lungo periodo, per poi procedere all'individuazione degli obiettivi strategici di lungo periodo e seguendo il processo a cascata, gli obiettivi operativi di breve.

Il processo di costruzione della BSC si suddivide in tre fasi:

- 1) **Descrizione della strategia** attraverso la elaborazione di una Mappa Strategica, che utilizza una logica a cascata per ciascuna delle quattro "prospettive". Essa trova completamento nell'individuazione delle relazioni di causa-effetto che legano i diversi obiettivi.
- 2) **Costruzione del Cruscotto strategico:** alla mappa strategica segue la costruzione del cruscotto, nel quale sono espressi sia gli obiettivi strategici che i relativi indicatori di performance che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico, gli obiettivi operativi e i relativi indicatori di performance operativi. A livello del Cruscotto sono esplicitate le azioni ed attività operative implicate dall'attuazione della strategia. Nel Cruscotto ciascun indicatore è descritto in termini di:
  - Algoritmo: descrizione dell'algoritmo di calcolo dell'indicatore;
  - Target annuale: il risultato che la Camera ha prefissato di raggiungere per la fine dell'anno;
  - Risultato conseguito al termine dell'esercizio;
  - Peso: espresso in percentuale, misura l'incidenza che ciascun obiettivo

<sup>4</sup> Qualora non siano assegnati obiettivi individuali, sarà valutato il livello di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza.

- operativo sul conseguimento dell'obiettivo strategico cui si riferisce;
  - Altre informazioni aggiuntive.
- 3) **Costruzione del Database elementare:** elencazione di tutte le informazioni elementari che sono necessarie per la costruzione dell'algoritmo di calcolo degli indicatori.

Il processo qui descritto costituisce la fase di **Pianificazione** della strategia, caratterizzata da un approccio top- down. A chiusura dell'esercizio segue la fase di **Misurazione e Valutazione** in cui le informazioni e i dati fluiscono in senso opposto (bottom up):

- 1) Il personale incaricato della rilevazione del dato inserisce le informazioni elementari necessarie per il calcolo del risultato raggiunto;
- 2) Il sistema consegna in output il cruscotto completo della percentuale di conseguimento degli obiettivi. Tale risultato è calcolato tramite un algoritmo matematico che rapporta il risultato conseguito nell'arco di tempo di riferimento al target annuale:

$$\% \text{ conseguimento indicatore} = \text{Risultato conseguito (R)} / \text{Target atteso (T)}$$

In particolare il cruscotto fornisce:

- La percentuale di conseguimento degli obiettivi operativi, data dagli indicatori utilizzati per la misurazione di ciascun obiettivo operativo.
- La percentuale di conseguimento degli obiettivi strategici, la quale viene calcolata quale media ponderata del livello di raggiungimento degli obiettivi operativi afferenti a ciascun obiettivo strategico.
- L'indicatore sintetico della performance di ente, dato dalla media aritmetica di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Al termine della fase di misurazione, il Cruscotto fornisce una visione completa del grado di raggiungimento degli obiettivi e quindi della capacità complessiva della Camera di implementare la strategia fissata ex-ante. La Relazione sulla Performance (RP) annuale chiude il ciclo della programmazione, misurazione e valutazione della performance della Camera di commercio di Sondrio, in applicazione delle norme del Decreto Legislativo n. 150/2009. Con la RP sono dunque rendicontati i risultati raggiunti nell'anno, ponendoli a confronto e registrandone gli scostamenti con gli obiettivi individuati nel PIAO. La RP costituisce un indispensabile riferimento per la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) dell'anno successivo, documento attraverso il quale il Consiglio verifica la congruità e l'attualità della piattaforma strategica camerale in vista della predisposizione del Preventivo per l'anno successivo, individuando quindi gli ambiti promozionali e le risorse assegnate.

La base politico-strategica del documento è quindi rappresentata dalla individuazione della mission e dai risultati illustrati nella RP dell'anno precedente.

#### 4.1 Valutazione partecipativa<sup>5</sup>

Il D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, introduce il concetto della “valutazione partecipativa”, quale forma di valutazione della performance che viene attivata nell'ambito di un rapporto di confronto e collaborazione tra una Pubblica Amministrazione e i propri stakeholder. Nella prospettiva della valutazione partecipativa gli stakeholder diventano quindi co-valutatori delle attività e dei servizi di cui beneficiano e, in un'ottica di miglioramento, possono essere chiamati a svolgere una funzione di co-progettazione dei medesimi.

Il fine ultimo della valutazione partecipativa è l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista degli stakeholder, con le loro idee ed osservazioni, in una logica di miglioramento della qualità dei servizi pubblici.

##### 4.1.1 Ambiti di valutazione

###### A. Eventi (webinar, seminari, ecc.)

La raccolta di feedback presso i partecipanti viene implementata in relazione al livello di gradimento

<sup>5</sup> Il presente paragrafo è stato predisposto tenuto conto delle Linee Guida nazionali di Unioncamere, riportate nel documento “Valutazione partecipativa – Modello di applicazione per le CCIAA”, redatto nel mese di ottobre 2021.

degli eventi organizzati nei settori della digitalizzazione e della promozione dell'internazionalizzazione, caratterizzati appunto da un esteso ricorso a tale modalità di erogazione di servizi promozionali.

La rilevazione viene svolta attraverso la somministrazione di un questionario online, inviato a tutti i partecipanti al termine di ogni evento, di rapida e semplice compilazione, volto a verificare l'apprezzamento di webinar e seminari in termini di: soddisfazione generale, utilità degli argomenti trattati, preparazione tecnica dei docenti/relatori, aspetti organizzativi (adeguatezza in termini di orari e luoghi di svolgimento), completezza e fruibilità dei materiali utilizzati.

Le risposte vengono raccolte e analizzate per individuare gli argomenti che hanno riscosso maggior successo e che meritano di essere approfonditi e ripresi in eventi successivi e, viceversa, rivedere/eliminare quelli ritenuti meno utili. I risultati, inoltre, restituiscono utili informazioni anche per il miglioramento dal punto di vista organizzativo, modificando eventualmente gli orari e i luoghi di svolgimento degli incontri, nel caso in cui non siano ritenuti adeguati dai fruitori, come pure, rivedendo le modalità di predisposizione dei materiali di supporto.

## **B. Servizi camerati**

Tale attività viene strutturata in tre diverse fasi, che riprendono i passaggi previsti dalle linee guida nazionali:

- **Progettazione iniziale:** mappatura degli stakeholder, identificazione di temi e processi rilevanti e selezione delle modalità di coinvolgimento dei diversi soggetti. Ci si concentra sui diretti fruitori dei servizi caratterizzati dai maggiori volumi di attività, quindi: Registro Imprese, firma digitale e SPID, servizio di mediazione.

La scelta del perimetro di valutazione viene effettuata secondo criteri di significatività (volumi di utenza), sostenibilità (gestionale) e imparzialità, individuati dalle Linee guida (nota 1), secondo cui il processo di raccolta feedback deve riguardare servizi ritenuti fondamentali per l'amministrazione, senza risultare troppo oneroso e/o autoreferenziale.

Il metodo selezionato per la raccolta dei feedback è il questionario online, strumento semplice da gestire e da trasmettere, che può essere realizzato tramite soluzioni "free", che non comporta alcun onere per l'ente, garantisce l'anonimato e semplicità di compilazione.

- **Preparazione e implementazione:** predisposizione del materiale necessario per la raccolta dei feedback, individuazione e ingaggio degli interlocutori, scelta delle modalità di coinvolgimento. Per la predisposizione del materiale, avendo scelto esclusivamente lo strumento del questionario, si procede con l'individuazione delle domande essenziali rispetto alla finalità della valutazione che, si rammenta, sono costituite dalla misurazione del livello di gradimento dell'iniziativa e dall'individuazione delle aree di miglioramento.

I fruitori dei servizi vengono informati dagli addetti agli sportelli circa la possibilità di compilare il questionario, che viene poi trasmesso tramite mail a tutti gli interessati a partecipare.

- **Revisione e ri-programmazione:** analisi dei risultati ottenuti durante il coinvolgimento e rivalutazione del processo di engagement, al fine di renderlo più utile ed efficace nel tempo. Dopo la raccolta di un primo significativo numero di risposte, i questionari possono essere aggiornati, al fine di ottenere riscontri ancora più precisi in merito a determinati aspetti dei servizi camerati.

Ulteriori canali attraverso i quali viene effettuata la rilevazione del gradimento dei servizi camerati, con un perimetro esteso all'intera gamma, vengono realizzati attraverso:

- **Sito camerale:** il portale istituzionale della Camera di Commercio – con contenuti informativi e di servizio - permette a tutti i visitatori di esprimere un giudizio, positivo, negativo o neutro, relativamente al sito e, in generale, ai servizi camerati. I giudizi sono collegati alla specifica pagina del sito oggetto di valutazione, con la possibilità di inserire commenti/suggerimenti esplicativi, oltre alla valutazione: in questo modo è possibile conoscere esattamente quale aspetto sia stato valutato e intervenire eventualmente per migliorarlo sulla base delle indicazioni ricevute.

I risultati vengono verificati periodicamente e utilizzati per aggiornare il portale, aggiungendo informazioni, aggiornando i contenuti e mettendo in rilievo particolari sezioni segnalate come di non agevole reperimento. Tramite il sito possono essere inviati anche i questionari sui servizi camerali.

- *Google*: la Camera di Commercio di Sondrio ha rivendicato e ottenuto la proprietà del proprio profilo di attività su Google, visibile a tutti gli utenti che ricercano informazioni sull'ente. I visitatori hanno la possibilità di lasciare una votazione da 1 a 5 stelle e possono corredare il punteggio con una recensione scritta. Tali recensioni vengono costantemente monitorate e presidiate e, nei casi in cui le stesse abbiano ad oggetto la valutazione dei servizi camerali, viene data risposta pubblica agli utenti e, eventualmente, vengono indicati i canali tramite cui è possibile procedere con successivi chiarimenti.
- *Social*: la Camera di Commercio è presente attivamente su Facebook e LinkedIn, canali che potenzialmente – nel quadro delle regole definite dalla Social Media Policy camerale<sup>6</sup> - consentono agli utenti di lasciare commenti/recensioni e richiedere informazioni, partecipando attivamente alla valutazione dei servizi camerali. Le pagine sono costantemente presidiate e aggiornate e in caso di richiesta di informazioni viene data risposta. Peraltro, tali canali non risultano particolarmente utilizzati dagli utenti per esprimere valutazioni sui servizi camerali, per cui la comunicazione risulta al momento sostanzialmente monodirezionale.

**Meccanismi operativi:** principio della distinzione di funzioni.

La gestione delle procedure di valutazione partecipativa è affidata all'unità operativa "Marketing e Comunicazione", che predispose i questionari e procede con la trasmissione degli stessi ai soggetti interessati. Tale attività è effettuata in stretta collaborazione con tutta la struttura, in particolar modo con i responsabili dei servizi di sportello.

La rilevazione e l'analisi del livello di gradimento è pertanto effettuata da una struttura diversa da quella che eroga il servizio, garantendo imparzialità nell'impostazione dei questionari.

L'analisi e la restituzione dei risultati delle analisi costituiscono la base informativa per la valutazione del gradimento –anche con riferimento alla misurazione di specifici target inseriti nel PIAO e di obiettivi di team- e per gli opportuni interventi migliorativi.

Tali attività comportano altresì periodici confronti interni e aggiustamenti nei questionari, che vengono modificati in base alle risposte ottenute, che possono comportare la necessità di introdurre nuove tipologie di domanda, al fine di ottenere un giudizio sempre più preciso e utile per il miglioramento.

### **Situazione attuale e possibili sviluppi**

Complessivamente, la Camera di Commercio di Sondrio si colloca quindi in uno stato di "consultazione", attivata su impulso dell'amministrazione stessa.

Si intende approfondire la possibilità di ampliare sia gli ambiti di valutazione, che le modalità di raccolta e analisi dei feedback.

Riguardo gli ambiti di coinvolgimento degli stakeholder, alla luce delle disposizioni dell'art.11 comma 1 lettera c) della Legge 580/1993 ("Il consiglio [...] determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale di attività della camera di commercio, previa adeguata consultazione delle imprese"), verrà predisposta una apposita sezione del sito camerale, dedicata alla valutazione partecipativa, dove saranno pubblicati gli "Indirizzi generali", dando la possibilità a chiunque – nell'osservanza di regole minime di "net.etiquette"- di formulare le osservazioni e proposte, entro il mese di settembre di ogni anno, in vista della predisposizione della Relazione Previsionale e Programmatica (che aggiorna appunto gli "Indirizzi generali").

Sempre in tale sezione potranno essere inoltre pubblicati e sottoposti a consultazione preventiva anche altri temi, oppure progetti, individuati dagli Organi camerali (es. nuovi servizi e/o misure di sostegno), sempre al fine di raccogliere le opinioni degli stakeholder anche in via preventiva.

Verrà inoltre studiata la fattibilità dell'attivazione di ulteriori modalità di coinvolgimento degli stakeholder strategici (associazioni di categoria, ordini professionali, altri) che hanno un elevato

---

<sup>6</sup> La Social Media Policy della Camera di commercio di Sondrio è stata approvata con n. 169/SG/2017 ed è pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente".

livello di interesse e di influenza nei confronti delle attività camerali, attraverso l’attivazione di focus group tematici, gestiti da soggetti terzi (coach) che garantiscano imparzialità nella raccolta delle osservazioni.

## 5. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale

Il processo di misurazione e valutazione individuale prevede un’articolazione in tre fasi principali.

- 1) **Assegnazione degli obiettivi a inizio anno.** A conclusione del ciclo di programmazione della performance, dopo l’approvazione del Budget direzionale, con l’approvazione del PIAO, la Giunta assegna al Segretario Generale gli obiettivi (di norma minimo 2, massimo 5). Con proprio provvedimento, a sua volta, il Segretario Generale assegna gli obiettivi (di norma minimo 2/ massimo 4) alle Elevate Qualificazioni e ai funzionari assegnatari di Responsabilità organizzativa (tipicamente Unità Operativa), e si avvale del loro supporto per l’assegnazione degli obiettivi ai propri addetti. Al personale assegnato al lavoro agile si applicano le disposizioni del PIAO. Nello specifico, il Programma del lavoro agile e/o l’utilizzo della reportistica della quantità e qualità delle operazioni effettuate valgono ai fini dell’assegnazione di almeno un obiettivo individuale. In questa viene valorizzata la relazione, anche attraverso colloqui individuali lungo la linea gerarchica, tra valutatore e valutato, al fine di esplicitare le reciproche aspettative, chiarire gli obiettivi operativi e condividere i risultati attesi, individuare gli obiettivi di crescita e sviluppo professionale.
- 2) **Monitoraggio e aggiornamento degli obiettivi.** Nel corso dell’anno il “Controller” svolge una costante azione di monitoraggio sull’andamento della performance, organizzativa (Area e Unità operativa) e individuale, anche ai fini dell’eventuale aggiornamento degli stessi all’interno del PIAO. Nel contempo, il personale assegnatario degli obiettivi segnala tempestivamente al “Controller” eventuali fattori di contesto (es. organizzativo, normativo) che rendono opportuno o necessario l’aggiornamento degli obiettivi di propria competenza. In tale ambito, il “Controller” effettua, anche su iniziativa del personale assegnatario degli obiettivi, colloqui di verifica allo scopo di focalizzare l’attenzione sulle aree che presentano maggiori criticità, verificare le motivazioni sottostanti, individuare le possibili soluzioni da sottoporre al Segretario Generale. Per il personale assegnato al lavoro agile valgono altresì le più specifiche previsioni contenute nel PIAO, in particolare per quanto riguarda la verifica periodica dell’avanzamento degli obiettivi individuali.
- 3) **Valutazione degli obiettivi a fine anno e comunicazione dei risultati.**  
Una volta consolidati i risultati dell’anno precedente, la Giunta, avvalendosi dell’Organismo Indipendente di Valutazione, valuta il Segretario Generale; il Segretario Generale, avvalendosi dell’ausilio dell’OIV, valuta le Elevate Qualificazioni; le Elevate Qualificazioni e i Responsabili di Area predispongono per il Segretario Generale la proposta di valutazione del personale delle proprie strutture.

## 6. Tempi, soggetti e responsabilità

I processi descritti si sovrappongono ampiamente quanto a tempistiche e responsabilità. La tabella che segue riporta per ogni fase dei processi scadenze e soggetti responsabili. Un ruolo fondamentale è svolto dall’ufficio individuato quale struttura tecnica permanente per la misurazione della performance (“Controller”) di cui all’art. 14 comma 9 del D.lgs. 150/2009, al quale è demandata la raccolta e l’analisi dei dati consuntivi necessari al calcolo degli indicatori di performance riportati nelle schede di valutazione organizzativa e individuale.

Scadenza	Attività	Responsabile
Entro gennaio anno T	Approvazione del “Cruscotto della performance” (PIAO)	Giunta
Entro febbraio anno T	Presentazione del “Cruscotto promozionale” alla struttura	Segretario Generale
Entro marzo anno T	Assegnazione degli obiettivi al	Segretario Generale

	personale e comunicazione della scheda di valutazione	
Entro giugno anno T	Predisposizione proposta di aggiornamento del “Cruscotto della performance”	Segretario Generale con il supporto del Controller
Entro luglio anno T	Aggiornamento del “Cruscotto della performance”	Giunta
Entro maggio anno T+1	1) Misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi. 2) Trasmissione delle schede ai dipendenti e gestione delle eventuali procedure di conciliazione <sup>7</sup> .	1) Segretario Generale, con il supporto del Controller 2) Segretario Generale / OIV
Entro giugno anno T+1	1) Approvazione della Relazione sulla Performance 2) Valutazione di “Capacità, competenze e comportamenti del Segretario Generale.	1) Giunta, su proposta del Segretario Generale 2) Giunta, con il supporto dell’OIV
Entro giugno T+1	Validazione della Relazione sulla Performance	OIV

## 7. Procedure di conciliazione ai fini della verifica della correttezza valutativa

### 7.1 Coerenza e garanzie del sistema

La coerenza del sistema di valutazione delle performance e la “correttezza” del giudizio di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, da alcuni elementi chiave:

- il processo di assegnazione degli obiettivi, fondato sulla relazione tra “valutatore” e “valutato” degli obiettivi da raggiungere nel periodo di valutazione, riportati sulla scheda di assegnazione;
- il monitoraggio di avanzamento lavori, durante l’anno, finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie a disposizione da parte del valutato, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati;
- il rapporto capo-collaboratore, ovvero l’impegno da parte dei responsabili volto a sostenere i propri collaboratori nel raggiungimento degli obiettivi definiti, attraverso incontri di verifica intermedia dell’avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato, e soprattutto, a creare un ambiente imperniato sulla fiducia e sulla collaborazione, al fine di fornire un feedback costruttivo, orientato alla crescita professionale del personale;
- la partecipazione, ovvero la possibilità per il valutato di partecipare alla valutazione della componente “Capacità, competenze e comportamenti”, formulando una propria autovalutazione.

### 7.2 Gestione delle contestazioni

In caso di disaccordo sulla valutazione, entro 3 giorni dal ricevimento della scheda, il valutato può chiederne per iscritto il riesame al Segretario Generale, argomentandone le motivazioni. In assenza di richieste di riesame, la scheda si intende accettata. Il Segretario Generale, qualora ritenga adeguatamente argomentata la richiesta, la riscontra entro 5 giorni. Decorso infruttuosamente tale termine, la richiesta si intende respinta.

<sup>7</sup> Relativamente alla misurazione del raggiungimento degli obiettivi di team e individuali e di “Capacità, competenze e comportamenti”.

In caso di ulteriore motivato disaccordo, comunicato per iscritto entro 2 giorni, il Segretario Generale interessa l'OIV che, ove lo ritenga, può formulare una proposta di conciliazione. Il Segretario Generale può accogliere la proposta di conciliazione entro 3 giorni; decorso tale termine la proposta si intende respinta.

### **7.3 Modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

La Camera di Commercio ha elaborato il presente sistema di misurazione e valutazione in modo che sia coordinato e raccordato con i sistemi di programmazione e controllo (strategico e di gestione) già esistenti e previsti dall'attuale Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio di cui al DPR 02/11/2005 n. 254. Tale Regolamento, con riferimento al controllo strategico, prevede che la Giunta si avvalga di un apposito organo di valutazione strategica che analizzi il funzionamento dell'Ente utilizzando appositi indicatori e redigendo relazioni periodiche annuali al Presidente utilizzando allo scopo anche le informazioni fornite dalla struttura incaricata del controllo di gestione. Tale struttura riferisce, nell'ambito delle sue competenze, al Segretario Generale e supporta l'organo di valutazione strategica nell'attività di valutazione dei dirigenti (art. 36). La valutazione ed il controllo strategico, ai sensi dell'art. 28, utilizzano per le proprie finalità i sistemi automatizzati e le procedure manuali con riferimento a:

- Sistemi e procedure relative alle rendicontazioni contabili per funzioni e aree organizzative,
- Sistemi e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario, e di attività – presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità),
- Sistemi e procedure relativi al fabbisogno e al dimensionamento del personale,
- Sistemi e procedure di rilevazione quantitativa e qualitativa delle unità di misurazione dei servizi e delle attività svolte dalla Camera,
- Sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento (personale, beni e servizi)
- Sistemi e procedure di contabilità analitica.

A seguito dell'entrata in vigore del D.lgs. 150/2009, la struttura incaricata del controllo di gestione di cui all'art. 36 del DPR 254/2005 è individuata nella struttura tecnica permanente per la misurazione della performance di cui all'art. 14 comma 9 del D.lgs. 150/2009 ("Controller").

Allegato 1

**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE:  
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE**

La valutazione di “Capacità, competenze e comportamenti”, pure frutto di un processo interattivo tra valutatore e valutato, caratterizzandosi per un certo grado di soggettività, viene fatta sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento e deve comunque avvenire in base a una serie predefinita di fattori.

Le capacità oggetto di valutazione sono di seguito elencate, a titolo indicativo e non esaustivo; ciascuna capacità potrà essere oggetto di ulteriore specificazione da parte del valutatore; per ciascuna capacità è indicato il diverso grado di attinenza al livello d’inquadramento.

	<i>Dirigenti</i>	<i>Ruoli con responsabilità</i>	<i>Addetti</i>
<b>Capacità di valutazione dei collaboratori</b> <i>Capacità dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi degli stessi</i>	↑↑	↑↑	
<b>Capacità direzionale</b> <i>Capacità di chiarire gli obiettivi dell’ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate</i>	↑↑	⇒	
<b>Capacità di responsabilizzazione</b> <i>Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità</i>	↑↑	↑↑	
<b>Leadership</b> <i>Capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell’ente</i>	↑↑	↑↑	
<b>Innovatività</b> <i>Capacità di promuovere e sviluppare l’innovazione dei processi di lavoro e di erogazione dei servizi, a livello organizzativo e tecnologico, con particolare riferimento ai servizi erogati a distanza.</i>	↑↑	⇒	
<b>Analisi e problem solving</b> <i>Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.</i>	↑↑	⇒	
<b>Capacità relazionali e di networking</b> <i>Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell’ente allo scopo di accrescerne la presenza e l’efficacia istituzionale</i>	↑↑		
<b>Trasparenza e prevenzione della corruzione</b> <i>Grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell’ente</i>	↑↑	⇒	⇒
<b>Cooperazione e team working</b> <i>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell’ente</i>	↑↑	↑↑	↑↑
<b>Autonomia</b> <i>Capacità di assolvere ai compiti assegnati senza l’impulso continuo e la supervisione del proprio responsabile – OBBLIGATORIO PER PERSONALE ASSEGNATO AL LAVORO AGILE.</i>		↑↑	↑↑



<p><b>Conformità e precisione</b>  <i>Capacità di eseguire i compiti assegnati con tempestività, completezza, qualità, assicurando la conformità formale e sostanziale della documentazione predisposta.</i></p>		↑↑	↑↑
<p><b>Orientamento all'utenza</b>  <i>Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.</i></p>	↑↑	↑↑	↑↑
<p><b>Orientamento al digitale</b>  <i>Attitudine e disponibilità all'utilizzo della tecnologia digitale nelle relazioni interne ed esterne, grazie anche alla adozione di iniziative di autoapprendimento –  <b>OBBLIGATORIO PER IL PERSONALE ASSEGNATO AL LAVORO AGILE.</b></i></p>	↑↑	↑↑	↑↑
<p><b>Flessibilità</b>  <i>Attitudine, disponibilità e capacità a rispondere prontamente alle mutevoli esigenze ed aspettative, mutando, anche temporaneamente, le proprie mansioni e/o aumentando la capacità di lavoro in base alle richieste del proprio responsabile.</i></p>		↑↑	↑↑
<p><b>Affidabilità</b>  <i>Capacità di portare a conclusione le attività e i compiti assegnati, in autonomia, con precisione ed entro i termini previsti.</i></p>	↑↑	↑↑	↑↑
<p><b>Quantità e qualità della partecipazione al raggiungimento dei risultati dell'unità organizzativa</b>  <i>Contributo apportato al raggiungimento degli obiettivi di area/unità operativa, ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di appartenenza.</i></p>			↑↑

Legenda

Attinenza alta    ↑↑

Attinenza media    →→

Attinenza bassa    ↓↓

Attinenza trascurabile (vuoto)



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>	<table border="1"> <tr> <td>Performance Ente</td> <td style="background-color: red;"></td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>0,0</td> </tr> </table>			Performance Ente			0,0	Punteggio componente	<b>0,0 /50,0</b>			
	Performance Ente			0,0									
	<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	<table border="1"> <tr> <td>Indicatore sintetico performance Area</td> <td colspan="2">Punteggio</td> <td>0,0</td> </tr> <tr> <td></td> <td colspan="2"></td> <td>0,0</td> </tr> </table>			Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		0,0				0,0	Punteggio componente
Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		0,0										
			0,0										
<b>Obiettivi individuali</b>		Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio		Punteggio componente							
	Obiettivo 1			0,0									
	Obiettivo 2			0,0									
	Obiettivo 3			0,0									
	Obiettivo n			0,0									
		0,00%		0,0		<b>0,0 /30,0</b>							

<b>COMPARTAMENTI</b>		Peso attribuito fattore	Livello di valutazione aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori			0,0	
	Leadership			0,0	
	Fattore 3			0,0	
	Fattore 4			0,0	
	Fattore 5			0,0	
			0,00%		0,0

Punteggio complessivo

**0,0 /100**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE RUOLI CON RESPONSABILITA' ORGANIZZATIVA**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
				0,0	
					<b>Punteggio componente</b> <b>0,0 /20,0</b>
	<b>Ambito organizzativo di diretta responsabilità</b>	Indicatore sintetico performance ambito Organizzativo		Punteggio	
				0,0	
					<b>Punteggio componente</b> <b>0,0 /30,0</b>
	<b>Obiettivi individuali</b>	Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1		0,0	
		Obiettivo 2		0,0	
		Obiettivo 3		0,0	
		Obiettivo n		0,0	
			0,00%	0,0	<b>Punteggio componente</b> <b>0,0 /20,0</b>

<b>COMPARTAMENTI</b>	Peso attribuito fattore		Livello di valutazione aspettative	Punteggio	
	Capacità di valutazione dei collaboratori			0,0	
	Leadership			0,0	
	Fattore 3			0,0	
	Fattore 4			0,0	
	Fattore 5			0,0	
		0,00%		0,0	<b>Punteggio componente "Comportamenti"</b> <b>0,0 /30,0</b>

**Punteggio complessivo**

**0,0 /100**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE ADDETTI**

<b>RISULTATI</b>	<b>Performance di Ente</b>	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
		Performance Ente		0,0	Punteggio componente
					<b>0,0 /10,0</b>
	<b>Ambito organizzativo di appartenenza</b>	Indicatore sintetico performance Unità Operativa		Punteggio	
				0,0	Punteggio componente
					<b>0,0 /20,0</b>
	<b>Obiettivi individuali</b>	Peso attribuito punteggio	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	
		Obiettivo 1		0,0	
		Obiettivo 2		0,0	
		Obiettivo 3		0,0	
		Obiettivo n		0,0	
				0,00%	Punteggio componente
					<b>0,0 /30,0</b>

<b>COMPARTAMENTI</b>	Peso attribuito fattore		Livello di valutazione aspettative	Punteggio	
	Fattore 1			0,0	
	Fattore 2			0,0	
	Fattore 3			0,0	
	Fattore 4			0,0	
	Fattore 5			0,0	
				0,00%	Punteggio componente "Comportamenti"
					<b>0,0 /40,0</b>

Punteggio complessivo

**0,0 /100**

IL SEGRETARIO GENERALE  
(Marco Bonat)

LA PRESIDENTE  
(Loretta Credaro)