



Camera di Commercio  
Pavia



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**  
**(Artt. 16 e 31 – D. Lgs. 27 Ottobre 2009 n. 150)**

## PREMESSA

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 introduce rilevanti novità in materia di misurazione e valutazione della PERFORMANCE DELLE P.A.

Le principali finalità del provvedimento specificate nell'**art. 1 – comma 2** – del Decreto, mirano in particolare:

- alla migliore organizzazione del lavoro
- ad elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi
- all'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa
- alla selettività e concorsualità delle progressioni di carriera
- al riconoscimento di meriti e demeriti
- alla selettività e valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali
- al rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e delle responsabilità della dirigenza
- all'incremento dell'efficacia, efficienza ed economicità del lavoro pubblico.

L'**art. 3** del citato decreto, in un'ottica di miglioramento quali-quantitativo continuo dei servizi erogati alla collettività di riferimento e di innovativa capacità di *accountability*, introduce un innovativo processo di misurazione e di valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, stabilendo – al comma 4 – che le Pubbliche Amministrazioni “*adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa*”.

Gli **artt. 4 – 5 e 6** disciplinano il CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E LE SUE FASI, come segue:

<b>PIANIFICAZIONE</b>	Definizione e assegnazione obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori Collegamento tra obiettivi e allocazione risorse
<b>MONITORAGGIO</b>	Monitoraggio in corso d'esercizio e attivazione di eventuali correttivi
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale
<b>CONSEGUENZE DELLA VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE</b>	Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito

L'**articolo 7** del Decreto n. 150/2009 dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'**articolo 8** del Decreto definisce **gli ambiti** di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'**articolo 9** del Decreto, nell'introdurre la *performance individuale*, stabilisce espressamente, al comma 1, che la misurazione e la valutazione della performance individuale dei **dirigenti**, del **personale responsabile di una unità organizzativa** in posizione di autonomia e responsabilità e del **restante personale** è collegata:

Dirigenti
Personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia
<ul style="list-style-type: none"> <li>– agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità</li> <li>– al raggiungimento di specifici obiettivi individuali</li> <li>– alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura</li> <li>– alle competenze professionali e manageriali dimostrate</li> <li>– alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.</li> </ul>

Dipendenti
<ul style="list-style-type: none"> <li>– al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;</li> <li>– alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'Unità organizzativa di appartenenza</li> <li>– alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.</li> </ul>

L'art. 16 del D. Lgs. n. 150/2009, sancisce che Regioni ed Enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti nei seguenti articoli:

- art. 3 (Principi generali misurazione e valutazione della performance)
- art. 4 (Ciclo di gestione della performance)
- art. 5 – comma 2 – (Caratteristiche degli obiettivi)
- art. 7 (Sistema di misurazione e valutazione della performance)
- art. 9 (ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale)

L'art. 31 del D. Lgs. n. 150/2009, dispone che Regioni ed Enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti nel Titolo III – Merito e Premi.

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dal D. lgs. n. 150/2009, collega la **performance** organizzativa "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

## ◆ CONTESTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PAVIA

Ai sensi degli artt. 1 e 2 della legge 29 dicembre 1993 n. 580, come modificata dal D. Lgs. 15 febbraio 2010 n. 23, le Camere di Commercio sono **Enti pubblici dotati di autonomia funzionale** che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza funzioni di supporto e di promozione degli interessi generali delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali".

La Struttura organizzativa della Camera di Commercio di Pavia è organizzata in Aree, Servizi e Uffici:

- **Area:** struttura organizzativa di massimo livello, posta a governo delle macro funzioni dell'Ente. Dispone di un elevato grado di autonomia progettuale e operativa nell'ambito degli indirizzi dati dagli Organi di governo.  
Le Aree sviluppano funzioni a rilevanza esterna e di supporto per l'attività dell'Ente.
- **Servizio:** struttura responsabile della produzione ed erogazione di specifiche prestazioni all'interno dell'Area nella quale è inserita. Dispone di un elevato grado di autonomia operativa nell'ambito degli indirizzi formulati dal Dirigente di Area.
- **Ufficio:** unità operativa semplice cui compete l'esercizio delle attività finalizzate all'erogazione dei servizi e delle prestazioni.

## ◆ SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

La realizzazione di un sistema di misurazione/valutazione della performance deve necessariamente essere coerente con il "**ciclo di gestione della performance**" e, pertanto, strettamente collegato con il Piano della performance e la Relazione sulla performance, disciplinati dall'art. 10 del decreto n. 150/2009.

Per concretizzare il collegamento tra strategia ed operatività il riferimento è al cosiddetto "**albero della performance**", che evidenzia i legami tra mandato istituzionale, obiettivi strategici e piani operativi dell'Ente.

L'albero ha origine dalla **Mappa Strategica** dell'Ente, che riporta gli obiettivi strategici e le priorità definite dal Consiglio camerale nel Programma pluriennale e nella Relazione Previsionale e programmatica annuale che aggiorna annualmente le previsioni pluriennali (artt. 4 e 5 DPR 254/2005).

La mappa offre un quadro organico della strategia di riferimento e una rappresentazione sintetica della direzione che l'Ente intende perseguire nell'ambito delle prospettive attraverso le quali si sviluppa la sua attività: Sviluppo Economico Territoriale, Processi interni, Apprendimento e Crescita, Economico-Finanziaria.

Dagli **obiettivi strategici** identificati nella Mappa Strategica (definiti su un orizzonte temporale almeno triennale) discendono a cascata gli **obiettivi operativi** (definiti su un orizzonte temporale annuale), che riguardano le attività, le azioni, e gli interventi assegnati alle Aree Organizzative, individuati come funzionali e diretti alla realizzazione dei risultati strategici.

Le relazioni causa-effetto tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi sono valorizzate attraverso indicatori chiave (KPI) che rendono misurabili i processi di creazione del valore da sviluppare per perseguire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, è resa possibile da specifici **indicatori di performance** in relazione ai quali viene definito, di anno in anno, un **target di riferimento**.

La declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi riporta le politiche dell'Ente al livello delle Aree organizzative come identificate nell'organigramma della Camera di Commercio e comprendenti le Funzioni istituzionali previste dall'art. 8 del DPR 2 novembre 2005 n. 254.

Per ognuna delle Aree Organizzative dell'Ente è compilata una Scheda di programmazione annuale, dove sono evidenziati gli obiettivi operativi e gestionali di competenza funzionali al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Ad ogni obiettivo, sia strategico che operativo, sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo medesimo, ed i relativi valori target di risultato atteso.

Tali schede sono riportate nel Piano della performance triennale.

Gli obiettivi strategici ed i piani di azione ad essi correlati obiettivi operativi sono definiti dalla Giunta camerale con l'assistenza del Segretario Generale e dei Dirigenti, a seguito di un processo di coinvolgimento diretto dei responsabili di posizione organizzativa.

### ALBERO DELLA PERFORMANCE



Il Piano della performance rappresenta in modo integrato il collegamento tra il Programma strategico pluriennale e gli altri livelli di programmazione operativa, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'Ente.

Il Piano è approvato dalla Giunta camerale entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento.

Il Segretario Generale ed i Dirigenti, subito dopo l'approvazione del Piano da parte della Giunta camerale, comunicano ai Responsabili gli obiettivi assegnati all'Area

organizzativa, al Servizio o all'Ufficio di competenza. Nel contempo vengono definiti e assegnati al personale obiettivi specifici individuali

Al Segretario Generale ed ai Dirigenti compete il presidio del processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, nonché il controllo costante dell'andamento degli stessi.

#### ◆ OBIETTIVI E INDICATORI

In coerenza con quanto previsto dall'art. 5 – comma 2 - D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, l'impegno graduale della Camera di Commercio di Pavia è quello di garantire nel tempo – tramite lo strumento di programmazione – un'efficace formulazione degli **obiettivi**, che ad ogni livello di pianificazione (strategica-gestionale e operativa) siano:

- rilevanti rispetto all'attività svolta dall'Area strategica di riferimento
- specifici, ossia dettagliati e definiti con chiarezza
- misurabili (ad ogni obiettivo deve essere sempre associato un indicatore di verifica chiaro e concreto)
- realistici, ossia controllabili da parte dell'Unità Organizzativa (l'obiettivo deve essere sfidante e ambizioso, ma non impossibile)
- tempificati e scadenziati, ossia definiti nei relativi tempi di sviluppo o di raggiungimento
- adeguati rispetto alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili

Anche per gli **indicatori** di misurazione l'impegno dell'Ente è quello di arrivare a definire indicatori che siano:

- comprensibili (cioè chiari, concreti)
- rilevanti (utili e significativi per coloro che lo utilizzano)
- confrontabili (devono cioè consentire comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni e attività standard)
- idonei a misurare il fenomeno osservato

e che comprendano più di una dimensione, in particolare:



- **INDICATORI DI EFFICIENZA:** esprimono il rapporto fra quantità e qualità delle risorse impiegate (Input) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (Output).

Il concetto di efficienza è, quindi composto da tre elementi:

1. il livello di attività o il volume di produzione
  2. il livello qualitativo
  3. la quantità e/o il costo delle risorse impiegate
- **INDICATORI DI EFFICACIA:** esprimono il rapporto tra obiettivi programmati e obiettivi conseguiti (efficacia gestionale), nonché l'impatto delle prestazioni erogate rispetto ai bisogni pubblici da soddisfare, ossia l'Outcome dell'attività in termini di soddisfacimento dei bisogni della collettività.
  - **INDICATORI DI ECONOMICITÀ:** esprimono il grado di copertura dei costi di gestione per ogni singolo servizio attraverso un determinato ammontare di proventi generati dal servizio stesso.

Recependo gli indirizzi forniti dalla CIVIT nella delibera n. 89/2010, sarà avviato e perfezionato un percorso volto a rendere possibile la misurazione dell'impatto dell'azione amministrativa sugli Stakeholder e il grado di soddisfazione, cercando di perfezionare la capacità dell'Ente di scegliere e selezionare obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse, misurati con tutte le tipologie di indicatori (output e outcome).

Inoltre, al fine di migliorare la performance organizzativa dell'Ente si continuerà il lavoro, già avviato dall'amministrazione, dedicato al confronto tra le Camere di Commercio (benchmarking), attraverso l'utilizzo di indicatori di efficienza ed efficacia elaborati da Unioncamere nazionale (sistema informativo PARETO), in conformità all'art. 35 del DPR n. 254/2005.

## ◆ MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### Finalità

Assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio” (art. 2, comma 1) favorire un miglioramento della qualità dei servizi offerti e una crescita delle competenze professionali (art. 3, comma 1).

Misurare la performance organizzativa significa:

- ◆ fissare degli obiettivi
- ◆ stabilire degli indicatori di misurazione
- ◆ rilevare sistematicamente il valore degli indicatori

Valutare la performance significa:

- ◆ interpretare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato ottenuto) e argomentare quanto, come e perché tale risultato abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

## ◆ AMBITI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE (artt. 8 e 9 D. Lgs. 150/2009)

Tali ambiti riguardano:

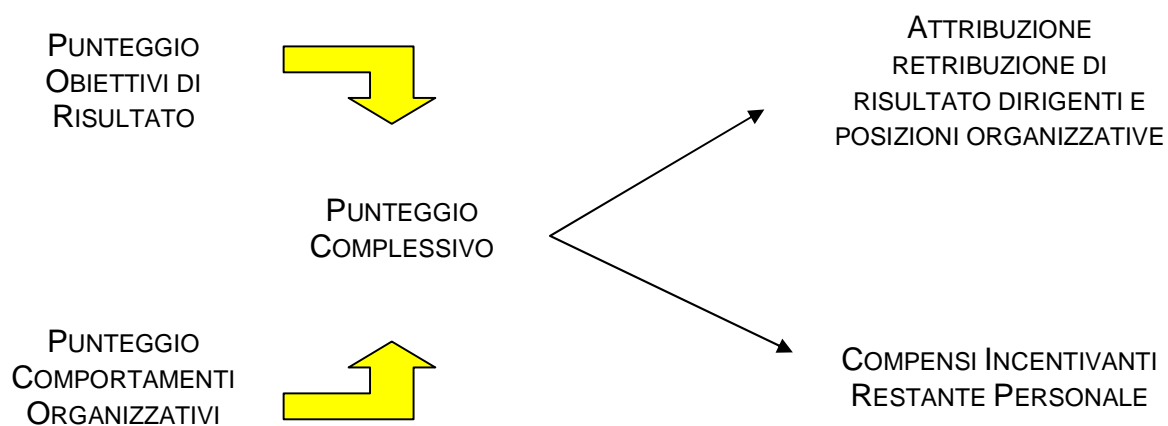
- ◆ La strategia dell'Ente (performance strategica – risultati)
- ◆ la struttura organizzativa nel suo complesso: unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance organizzativa – risultati)
- ◆ la performance individuale dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative (risultati e competenze)
- ◆ la performance individuale del personale (risultati e comportamenti organizzativi)

Performance strategica e organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate, ai fini della misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente.

## ◆ METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La Giunta adotta, con proprio provvedimento, il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale definito dal Nucleo di valutazione, con il supporto del Segretario Generale.

La struttura complessiva del sistema di misurazione e valutazione dell'Ente è impostata come segue (Delib. CIVIT 112/2010):



La misurazione e valutazione della performance strategica dell'Ente nel suo complesso si desume dalla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici. Per calcolare il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico sarà applicata la media ponderata dei valori ottenuti per ciascun target, secondo il peso dei relativi indicatori.

Per misurare la performance di ogni Area Organizzativa si calcola la media delle percentuali di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo operativo, come da tabella sotto riportata:

AREA ORGANIZZATIVA "X"						
Ob. Strategico X.1 (Descrizione Obiettivo)	% Raggiung. Ob. Operativo X.1.1	.....	<b>MEDIA</b>			
	% Raggiung. Ob. Operativo X.1.2	.....				
	% Raggiung. Ob. Operativo X.1.n	.....				
Ob. Strategico X.2 (Descrizione Obiettivo)	% Raggiung. Ob. Operativo X.2.1	.....				
	% Raggiung. Ob. Operativo X.2.2	.....				
	% Raggiung. Ob. Operativo X.2.n	.....				
<b>% complessiva raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Area di riferimento</b> media delle percentuali complessive di risultato attribuite ad ogni singolo obiettivo operativo						

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo operativo nasce dal rapporto tra il valore del target atteso ed il valore del target conseguito.

L'Ente – in fase di definizione del Piano della performance - potrà stabilire di attribuire un peso a ciascun obiettivo operativo assegnato alle aree, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce rispetto al conseguimento dell'obiettivo strategico.

In tal caso, ai fini della definizione del livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi dell'Area organizzativa di riferimento, si procederà secondo le seguenti fasi:

1. si moltiplica la percentuale di realizzazione dell'obiettivo operativo per il proprio peso ottenendo il grado di realizzazione dell'obiettivo operativo
2. si sommano quindi i risultati ottenuti per tutti gli obiettivi operativi in cui l'obiettivo strategico è declinato
3. il risultato di cui al punto 2) è diviso per la somma dei pesi di ciascun obiettivo operativo.

◆ DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE

- SEGRETARIO GENERALE
- DIRIGENTI
- PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA
- RESPONSABILI DI UFFICIO
- RESTANTE PERSONALE

◆ VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE INCARICATO DI P.O.

La misurazione e valutazione della **performance individuale** delle Posizioni Organizzative tiene conto dei seguenti fattori:

- A) comportamenti organizzativi **(55%)**
- B) risultati ottenuti con riferimento alla performance del Servizio di riferimento **(30%)**
- C) risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali connessi all'incarico ricoperto **(15%)**

Il punteggio (P) totale da considerare ai fini della valutazione individuale delle P.O. (risultati + comportamenti), si concretizza nella formula sotto illustrata:

$$PT = P(A) * 55% + P(B) * 30% + P(C) * 15%$$

◆ VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DI CAT. D E DI CAT. C RESPONSABILI DI UFFICIO

La misurazione e valutazione della **performance individuale** del personale responsabile d'ufficio tiene conto dei seguenti fattori:

- A) comportamenti organizzativi **(60%)**
- B) risultati ottenuti con riferimento alla performance dell'ufficio di riferimento **(20%)**

- C) risultati ottenuti con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nell'ambito delle responsabilità d'ufficio **(20%)**

Il punteggio (P) totale da considerare ai fini della valutazione individuale dei responsabili di Ufficio (risultati + comportamenti), si concretizza nella formula sotto illustrata:

$$PT = P(A) * 60\% + P(B) * 20\% + P(C) * 20\%$$

#### ◆ VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE

La misurazione e valutazione della **performance individuale** del personale tiene conto dei seguenti fattori:

- A) comportamenti organizzativi **(65%)**
- B) risultati ottenuti con riferimento alla performance dell'ufficio di appartenenza **(10%)**
- C) risultati ottenuti con riferimento al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nell'ambito dei programmi operativi dell'ufficio **(25%)**

Il punteggio (P) totale da considerare ai fini della valutazione individuale del personale si concretizza nella formula sotto illustrata:

$$PT = P(A) * 65\% + P(B) * 10\% + P(C) * 25\%$$

In caso di obiettivi operativi trasversali, il cui raggiungimento richieda la collaborazione tra diversi Servizi e Uffici la relativa percentuale di raggiungimento è attribuita in misura identica alle unità operative interessate.

La decisione dell'Ente di privilegiare, in sede di valutazione, i comportamenti organizzativi, si prefigge di equilibrare alcuni fattori di criticità del sistema che esclude inevitabilmente dalla valutazione una parte consistente di attività amministrativa di

carattere ordinario, fondamentale per il conseguimento degli obiettivi programmati, ovvero non direttamente controllabile dal valutato.

#### ◆ LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi l'Amministrazione intende continuare ad applicare la metodologia vigente che prevede l'utilizzo di una scheda distinta in quattro macro aree, ognuna delle quali esamina fattori specifici di valutazione cui viene attribuito in diverso peso in relazione alla posizione/categoria di inquadramento del valutato.

#### Personale incaricato di Posizione Organizzativa

AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO	35%	<b>Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità</b> (es. accettazione delle novità sul lavoro, quali metodi procedure, ambiente ecc..).	10%
		<b>Spirito di iniziativa e contributo innovativo</b> (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti di responsabilità). <b>Qualità dell'apporto individuale all'attività</b>	10%
		<b>Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti e grado di conseguimento degli obiettivi assegnati</b> (E'la capacità di operare per il completo conseguimento degli obiettivi, superando i diversi ostacoli al loro raggiungimento)	15%
COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICA	20%	<b>Conoscenze generali della categoria</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente In particolare, per categorie D: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative generali,</li> <li>✚ conoscenze economiche e di programmazione e controllo,</li> <li>✚ conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze generali scienze/tecniche/informatica.</li> </ul>	5%
		<b>Conoscenze specialistiche</b> Preparazione professionale dimostrata; studio , ricerca, elaborazione /progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie D: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali,</li> <li>✚ conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa.</li> </ul>	5%
		<b>Capacità professionali e tecniche (conoscenze pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto)</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.	5%

AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
		<b>Confini del ruolo professionale</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	5%
INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE	20%	<b>Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio</b>	5%
		<b>Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna</b>	5%
		<b>Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni</b>	5%
		<b>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori dell'Ente</b> Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.	5%
CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI	25%	<b>Capacità dimostrata nell'organizzare e/o coordinare il lavoro di unità organizzative</b> Capacità di promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali e di programmare percorsi formativi per il personale Capacità di svolgere attività di controllo delle attività degli Uffici	10%
		<b>Programmazione delle attività finalizzata alla definizione di obiettivi da raggiungere in termini di risultati accertabili</b> <b>Capacità di gestione delle risorse</b>	10%
		<b>Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</b> Capacità di gestire i collaboratori e di motivarli, creando un clima favorevole alla qualità delle prestazioni ed alla crescita della produttività Capacità di far rispettare le regole dell'organizzazione e di valutare i collaboratori	5%

## Personale di Categoria D

AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO	35%	<b>Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità</b> (es. accettazione delle novità sul lavoro, quali metodi procedure, ambiente ecc.).	10%
		<b>Spirito di iniziativa e contributo innovativo</b> (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti di responsabilità).	10%



AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
		<b>Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti</b> (E' la capacità di operare per il completo conseguimento degli obiettivi, superando i diversi ostacoli al loro raggiungimento)	<b>15%</b>
<b>COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICA</b>	<b>25%</b>	<b>Conoscenze generali della categoria</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per categorie D: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative generali,</li> <li>✚ conoscenze economiche e di programmazione e controllo,</li> <li>✚ conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze generali scienze/tecniche/informatica.</li> </ul>	<b>5%</b>
		<b>Conoscenze specialistiche</b> Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione /progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie D: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali,</li> <li>✚ conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa.</li> </ul>	<b>10%</b>
		<b>Capacità professionali e tecniche (conoscenze pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto.)</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.	<b>5%</b>
		<b>Confini del ruolo professionale</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	<b>5%</b>
<b>INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>20%</b>	<b>Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio</b>	<b>5%</b>
		<b>Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna</b>	<b>5%</b>
		<b>Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni</b>	<b>5%</b>
		<b>Capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori dell'ente</b> Dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori, comprendendo le esigenze dell'interlocutore e fornendo allo stesso assistenza tecnica e collaborazione orientata ai risultati. Gestisce le relazioni secondo una logica di confronto, perseguendo la qualità e l'efficienza delle scelte tecniche e professionali.	<b>5%</b>
<b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI</b>	<b>20%</b>	<b>Capacità dimostrata nell'organizzare e/o coordinare il lavoro di unità organizzative</b>	<b>10%</b>
		<b>Programmazione delle attività</b> <b>Capacità di gestione delle risorse</b>	<b>5%</b>
		<b>Capacità di gestione del personale; leadership, autorevolezza, consapevolezza</b>	<b>5%</b>

## Personale di Categoria C

AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO</b>	<b>35%</b>	<b>Grado di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità</b> (es. accettazione delle novità sul lavoro, quali metodi procedure, ambiente ecc..).	<b>10%</b>
		<b>Spirito di iniziativa e contributo innovativo</b> (capacità propositiva e progettuale, assunzione di compiti di responsabilità).	<b>5%</b>
		<b>Attenzione dimostrata al risultato. Qualità dei risultati ottenuti</b> (qualità dei risultati ottenuti, attenzione dimostrata al risultato, impegno e capacità di svolgere il proprio ruolo in modo efficace).	<b>10%</b>
		<b>Rendimento quantitativo e capacità di lavorare celermente senza pregiudicare i risultati</b> (sottoposto a ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti, sa affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate).	<b>10%</b>
<b>COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICHE</b>	<b>25%</b>	<b>Conoscenze generali della categoria</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno dell'Ente In particolare, per categorie C: <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative generali,</li> <li>✚ conoscenze economiche e di programmazione e controllo,</li> <li>✚ conoscenze di gestione del personale e contratti di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze generali di scienze/tecniche/informatica/discipline.</li> </ul>	<b>5%</b>
		<b>Conoscenze specialistiche</b> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie C : <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ conoscenze normative e regolamentari legate all'ambito specifico di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze dei processi organizzativi e gestionali della propria unità di appartenenza e conoscenza di base dei processi intersettoriali,</li> <li>✚ conoscenze teoriche /professionali di scienze e discipline specialistiche e capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro,</li> <li>✚ conoscenze di strumenti /apparecchiature/sistemi informatici specifici necessari alla realizzazione dell'output della propria unità organizzativa.</li> </ul>	<b>10%</b>
		<b>Capacità professionali e tecniche (conoscenze pratiche delle procedure, grado di specializzazione raggiunto)</b> Capacità di svolgere le attività lavorative attribuite con la perizia necessaria e di realizzare gli obiettivi di lavoro di competenza.	<b>5%</b>
		<b>Confini del ruolo professionale</b> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale.	<b>5%</b>
<b>INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>30%</b>	<b>Grado di inserimento nel lavoro di gruppo, spirito di collaborazione e integrazione nei processi di servizio</b>	<b>10%</b>
		<b>Capacità di rapportarsi con l'utenza finale interna ed esterna</b>	<b>10%</b>
		<b>Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni</b>	<b>5%</b>
		<b>Osservanza delle norme, delle istruzioni impartite, regole di comportamento generale</b>	<b>5%</b>
<b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI</b>	<b>10%</b>	<b>Capacità di organizzazione del proprio lavoro e di lavorare in gruppo</b> E' capace di organizzare il proprio lavoro in modo da favorire il raggiungimento dei risultati da parte del gruppo di lavoro di appartenenza. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro	<b>5%</b>
		<b>Capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività</b> Ha mostrato capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Propone frequentemente soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici.	<b>5%</b>

## Personale di Categoria B e di Categoria A

AREE DI VALUTAZIONE	PESO	FATTORI SPECIFICI	PESO
<b>RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO</b>	<b>40%</b>	<b>Qualità della prestazione</b>	<b>15%</b>
		<b>Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni; rapidità nell'esecuzione del lavoro.</b>	<b>15%</b>
		<b>Grado di adattamento alle novità inerenti il lavoro (es. metodi, strumenti, procedure) Partecipazione alle esigenze di flessibilità</b>	<b>10%</b>
<b>COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICA</b>	<b>20%</b>	<b>Conoscenze generali e specialistiche</b> Conoscenze generali. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili di una categoria e che permettono di operare all'interno di un ente. In particolare, per categorie A-B: ✚ conoscenze del funzionamento operativo dell'Ente, in riferimento alla logistica, funzioni, referenti ecc; ✚ conoscenze di base di tecniche/ informatica/ discipline. Conoscenze specialistiche. Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze specifiche del ruolo lavorativo ricoperto e che permettono di svolgere le attività lavorative adeguatamente. In particolare, per categorie A-B: ✚ conoscenze tecnico-operative riferite all'ambito di lavoro; ✚ conoscenze generali delle procedure, anche amministrative, della propria unità organizzativa di appartenenza e approfondite delle attività di competenza; capacità di applicazione pratica ed operativa di metodologie e tecniche di lavoro; capacità di utilizzo di strumenti/apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro.	<b>10%</b>
		<b>Capacità professionali e tecniche</b> (conoscenza di materiali, attrezzi e strumenti e del loro corretto utilizzo ecc.)	<b>5%</b>
		<b>Grado di adattamento alle nuove situazioni lavorative</b>	<b>5%</b>
<b>INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>30%</b>	<b>Grado di inserimento nel lavoro di gruppo, spirito di collaborazione</b>	<b>10%</b>
		<b>Conformità alle regole e cura del materiale, degli strumenti e delle attrezzature</b>	<b>10%</b>
		<b>Rispetto delle norme di sicurezza e delle regole di comportamento</b>	<b>10%</b>
<b>CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI</b>	<b>10%</b>	<b>Correttezza e qualità dei rapporti</b> (atteggiamento nei confronti dell'utenza e rapporti interpersonali con colleghi e dipendenti di altri settori)	<b>10%</b>
		<b>Capacità manifestata nell'organizzare il proprio lavoro</b>	<b>10%</b>

## ◆ VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

La misurazione e valutazione della **performance individuale** del Segretario Generale e dei Dirigenti è effettuata attraverso una scheda unica, già utilizzata dall'Amministrazione, che indica:

A) il punteggio attribuito in relazione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, calcolata come media:

A1). dei risultati ottenuti con riferimento alla performance operativa dell'Amministrazione per il S.G., ovvero dell'Area di competenza per i Dirigenti

A2). Dei risultati ottenuti con riferimento a specifici obiettivi individuali attribuiti formalmente nell'anno di riferimento

B) il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi manifestati.

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

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

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

In presenza di una percentuale di realizzazione degli obiettivi inferiore a 60, il dirigente è valutato con esclusivo riferimento ai comportamenti organizzativi.

Per la valutazione individuale del Segretario Generale e dei Dirigenti, la scheda di valutazione in argomento esamina competenze e prestazioni del dirigente, prendendo in considerazione i seguenti fattori di valutazione:

## AREA COMPETENZE

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI SPECIFICI
<b>COMPETENZA: INIZIATIVA E PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE</b>	<p><b>INIZIATIVA:</b> Capacità di agire in autonomia, con flessibilità e spirito collaborativo nell'interesse generale dell'Ente, con piena coscienza e responsabilità del proprio ruolo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ capacità propositiva e progettuale,</li> <li>✚ disponibilità al cambiamento e senso di adattamento,</li> <li>✚ innovazione nelle forme di gestione.</li> </ul> <p><b>CAPACITÀ DI RISOLVERE I PROBLEMI:</b> Capacità di affrontare e risolvere i problemi operativi in coerenza con i vincoli interni ed esterni all'Organizzazione e con le risorse assegnate</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ capacità di individuare soluzioni alternative,</li> <li>✚ prontezza nella soluzione di problemi,</li> <li>✚ capacità di assumersi responsabilità.</li> </ul>
<b>COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITÀ TECNICA</b>	<p><b>CONOSCENZA DELLE PROCEDURE, DEGLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLE RISORSE E CAPACITÀ DI CURARE IL PROPRIO AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE:</b></p> <p><u>Conoscenze generali</u> Ci si riferisce a quell'insieme di conoscenze comuni a tutti i profili dirigenziali e che permettono di operare all'interno di un Ente</p> <p><u>Conoscenze specialistiche</u> Preparazione professionale dimostrata; studio, ricerca, elaborazione /progettazione dei dati e/o piani di elevata specializzazione.</p> <p><u>Sviluppo delle competenze</u> Capacità di diversificare e sviluppare le competenze manageriali e tecniche al fine di affrontare situazioni nuove e l'evoluzione del contesto.</p>
<b>COMPETENZA: CAPACITÀ ORGANIZZATIVE E GESTIONALI</b>	<p><b>CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE</b> <b>CAPACITÀ DI AGIRE PER PROGRAMMI E PER PROGETTI, IN SINTONIA CON I PIANI STRATEGICI DELL'ENTE:</b></p> <p><u>Capacità di pianificazione e realizzazione degli indirizzi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ supporto alla pianificazione strategica,</li> <li>✚ proposte, scenari, dati e report,</li> <li>✚ capacità di traduzione degli indirizzi politici e della direzione in piani e progetti operativi.</li> </ul> <p><u>Programmazione operativa e controllo dello stato di avanzamento delle attività</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ completezza e coerenza dei piani degli obiettivi rispetto agli indirizzi di programmazione,</li> <li>✚ capacità di attribuire obiettivi al personale ,</li> <li>✚ controllo dei tempi programmati,</li> <li>✚ previsione tempestiva delle criticità emergenti.</li> </ul> <p><b>ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE</b> <b>CAPACITÀ DI GESTIRE LE ATTIVITÀ ORGANIZZANDO E GESTENDO LE RISORSE FINANZIARIE E UMANE ASSEGNATE SECONDO PRINCIPI DI OTTIMIZZAZIONE DEI RISULTATI PONENDO ATTENZIONE ALLE VARIABILI ECONOMICHE QUALI I COSTI DEI SERVIZI:</b></p> <p><u>Capacità di gestione delle risorse economico-finanziarie e strumentali</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ sensibilità nel cogliere l'impatto economico delle attività,</li> <li>✚ valutazioni in termini di rapporto costi/benefici,</li> <li>✚ controllo sprechi,</li> <li>✚ efficienza nell'utilizzo delle risorse informatiche,</li> <li>✚ utilizzo e manutenzione di altre risorse tecnologiche e strumentali,</li> <li>✚ efficace conduzione dei processi di acquisto.</li> </ul> <p><u>Capacità di organizzazione del lavoro dell'unità di competenza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✚ capacità di organizzazione del lavoro secondo i principi della flessibilità ed efficienza,</li> <li>✚ orientamento alla gestione per processi di lavoro,</li> <li>✚ capacità di definire ruoli professionali dei collaboratori orientati all'arricchimento e alle esigenze del servizio.</li> </ul>

## AREA PRESTAZIONI

AREE DI VALUTAZIONE	FATTORI SPECIFICI
PRESTAZIONI	<b>IMPEGNO:</b> Assiduità e disponibilità manifestate nella prestazione con particolare riguardo alla presenza sul luogo di lavoro, alla partecipazione attiva nella gestione dell'Area di competenza, allo svolgimento diretto di attività di particolare complessità e delicatezza
	<b>QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI:</b> Qualità delle prestazioni con particolare riguardo alla traduzione in atti, documenti e comportamenti delle conoscenze tecniche di cui il dirigente deve avere padronanza

Alla luce delle posizioni dirigenziali dell'Ente, la quota massima teorica di retribuzione di risultato attribuibile è quantificata come segue:

- Segretario Generale 45% del Fondo per la retribuzione di risultato
- Dirigente con incarico di Vice Segretario Generale 35% del Fondo per la retribuzione di risultato
- Dirigente 20% del Fondo per la retribuzione di risultato.

Le risorse acquisite dall'Ente relative a compensi per incarichi conferiti ai dirigenti possono essere utilizzate per il finanziamento della retribuzione di risultato dei dirigenti interessati.

L'eventuale importo del Fondo non assegnato è ripartito proporzionalmente nel medesimo anno, nel rispetto dei valori sopra indicati.

Al Dirigente, per le funzioni vicarie svolte e relativamente al periodo di svolgimento dell'incarico, è riconosciuta la quota di retribuzione di risultato spettante al Segretario Generale.

### ◆ SOGGETTI RESPONSABILI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- La valutazione del Segretario Generale compete alla Giunta camerale, su proposta del Nucleo di Valutazione

- La valutazione dei Dirigenti è effettuata dal Segretario Generale, unitamente al Nucleo di Valutazione. Il Segretario Generale ed il Nucleo di valutazione comunicano al Dirigente interessato gli esiti della valutazione, motivando le ragioni del giudizio espresso.
- La valutazione del personale incaricato di Posizione Organizzativa spetta al Segretario Generale, sulla base della proposta fatta dal Dirigente responsabile dell'Area a cui la posizione afferisce
- La valutazione del restante personale spetta al Dirigente Responsabile dell'area cui è assegnato il personale medesimo, coadiuvato dal Responsabile di Posizione Organizzativa o – dove non presente – dal Responsabile dell'ufficio

Il Segretario Generale sovrintende il processo di valutazione del personale, a garanzia di omogeneità delle logiche e dei criteri adottati dai diversi valutatori.

#### ◆ MONITORAGGIO IN CORSO D'ANNO

Il Segretario Generale e i Dirigenti di ogni Area organizzativa di competenza, coadiuvati dai responsabili di Posizione organizzativa, effettuano il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle unità operative di competenza almeno una volta l'anno, entro il mese di luglio, avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo di gestione.

Il controllo in itinere ha lo scopo di approfondire eventuali cause di scostamento e di individuare gli opportuni interventi correttivi da adottare. Nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi.

La ridefinizione degli obiettivi deve essere formalizzata con atto di Giunta, su proposta del Segretario Generale, con l'assistenza del Nucleo di valutazione.

In presenza di obiettivi operativi non raggiunti, e dichiarati non conseguibili per ragioni oggettive indipendenti dalla performance dell'organizzazione, gli stessi non saranno considerati e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sui restanti obiettivi.

#### ◆ VERIFICA DEI RISULTATI

Il Nucleo di valutazione, il Segretario Generale ed i Dirigenti di ogni Area organizzativa coadiuvati dai Responsabili di Posizione Organizzativa e, nell'anno successivo a quello di riferimento, effettuano a consuntivo la verifica dei risultati organizzativi raggiunti – secondo i criteri sopra enunciati e con l'ausilio dei sistemi di controllo gestione, definendo la relazione sulla performance.

La relazione sulla performance è adottata dalla Giunta camerale, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### ◆ COMUNICAZIONE DEI RISULTATI DELLA VALUTAZIONE- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La valutazione è comunicata all'interessato mediante colloquio privato, in modo da consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni ed al valutatore di esplicitare le motivazioni del giudizio espresso.

Nel caso vi siano conflitti, le procedure conciliative sono attivate esclusivamente qualora dovessero emergere errori materiali nel processo di valutazione.

Dette procedure consistono in un incontro richiesto dal dipendente al Segretario Generale ed al Dirigente dell'Area strategica in cui è inserito, in data e orario preventivamente concordati.

#### ◆ STRUMENTI DI INCENTIVAZIONE ORGANIZZATIVA

In generale:

- una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla *performance individuale* è utilizzata per l'erogazione, in maniera selettiva, dei compensi incentivanti la produttività (art. 40 - D. Lgs. 30 marzo 2011 n. 165 e ss.mm.ii);



- l'individuazione degli istituti premiali è riservata all'Ente, atteso che la scelta implica necessariamente valutazioni di tipo organizzativo;
- la ripartizione dell'ammontare complessivo annuo delle risorse decentrate "variabili" fra i diversi istituti premiali è stabilito nell'ambito della contrattazione decentrata, nel rispetto dei vincoli di legge su selettività e merito, nonché delle prescrizioni di cui al succitato art. 40 del D. Lgs. 165/2001.

La Camera di Commercio di Pavia, oltre a quanto autonomamente stabilito, può, inoltre, promuovere la valorizzazione del merito a seguito della valutazione della *performance*, anche attraverso l'utilizzo dei seguenti strumenti premianti selettivi:

- a. Progressioni economiche orizzontali
- b. Progressioni di carriera
- c. Attribuzioni di incarichi e responsabilità
- d. Accesso ai percorsi di alta formazione e di crescita professionale.

Gli incentivi di cui alle lettere a) e c) sono riconosciuti a valere sulle risorse disponibili per la contrattazione collettiva integrativa.

### **Progressioni economiche orizzontali**

Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dall'applicazione del sistema di valutazione.

Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

### **Progressioni di carriera**

Al fine di riconoscere e valorizzare le competenze professionali sviluppate dai dipendenti, in relazione alle specifiche esigenze dell'Amministrazione, l'Ente ricopre i posti disponibili nella dotazione organica attraverso concorsi pubblici, con riserva non

superiore al 50% a favore del personale interno, nel rispetto delle disposizioni vigenti in materia di assunzioni.

### **Attribuzione di incarichi e responsabilità -**

La Camera di Commercio di Pavia favorisce percorsi di crescita professionale e può attribuire incarichi e responsabilità secondo criteri oggettivi, basati sui livelli di competenza sviluppati, misurati attraverso il sistema di valutazione.

### **Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale**

L'accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale tiene conto dei risultati conseguiti dall'Area Strategica e dal Servizio di appartenenza, nonché della valutazione individuale, riferiti agli ultimi tre anni.

L'assegnazione del Premio è effettuata dal Segretario Generale, sentito il Nucleo di Valutazione.

Gli incentivi connessi al premio in discorso sono riconosciuti nei limiti delle risorse disponibili dell'Ente.

### **Premio di efficienza**

Nel caso in cui un'Area strategica consegua risultati di risparmio permanenti sui costi di funzionamento, derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione effettuati al proprio interno e definiti con adeguati provvedimenti, una quota fino al 30% è destinata, nell'anno immediatamente successivo, a premiare, secondo criteri generali definiti dalla contrattazione collettiva integrativa, il personale direttamente e proficuamente coinvolto.

L'effettivo raggiungimento degli obiettivi di risparmio programmati è attestato da parte del Nucleo di Valutazione, che tiene conto degli esiti risultanti dalla Relazione sulla performance e di altre informazioni utili.

---