



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

Oggetto: Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance.

RIELLO Giuseppe	<i>Presidente</i>	<u>PRESENTE</u>
ARENA Paolo	<i>Vice Presidente</i>	<u>PRESENTE</u>
ARTELIO Paolo	<i>Componente</i>	<u>PRESENTE</u>
DE PAOLI Carlo	<i>Componente</i>	<u>PRESENTE</u>
GAGLIARDO Valentina	<i>Componente</i>	<u>PRESENTE</u>
PRANDO Andrea	<i>Componente</i>	<u>PRESENTE</u>
TOSI Paolo	<i>Componente</i>	<u>PRESENTE</u>
VANTINI Alex	<i>Componente</i>	<u>Assente</u>
GIAVARINA Marco	<i>Presidente Collegio Revisori dei Conti</i>	<u>PRESENTE</u>
PIGOZZI Luca	<i>Revisore dei Conti</i>	<u>PRESENTE</u>
STELLA Gaetano	<i>Revisore dei Conti</i>	<u>PRESENTE</u>
DALLA RIVA Michelangelo	<i>Segretario Generale</i>	<u>PRESENTE</u>

La Giunta,

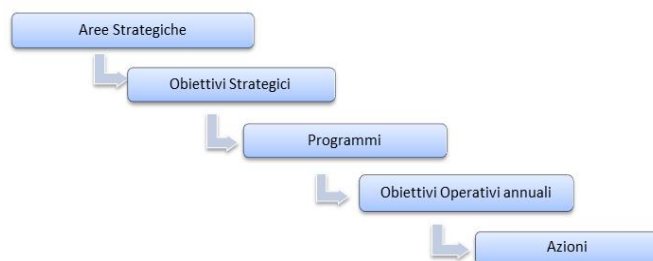
- vista la propria precedente deliberazione n. 260 del 19 dicembre 2019, con la quale è stato aggiornato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Camera di Commercio di Verona, adeguandolo alle modifiche normative del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ad opera del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 e contrattuali a seguito della sottoscrizione il 21 maggio 2018 e il 16 novembre 2022 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Funzioni Locali;
- visto l'art. 7 del D.lgs. 150/2009 il quale prevede: *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;*



- richiamata la deliberazione di Giunta n. 178 dell'11 settembre 2024 di conferma del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- ritenuto di procedere ad un aggiornamento del vigente Sistema, semplificando la procedura di pianificazione degli obiettivi dell'Ente, articolandola nei seguenti tre livelli:



in luogo dei precedenti cinque livelli:



e semplificando anche gli elementi di valutazione della performance organizzativa del personale non dirigenziale, che saranno costituiti da:

- performance complessiva dell'Ente;
- performance conseguita dal Servizio/Ufficio di appartenenza (in caso di mancanza del Servizio)

in luogo dei precedenti tre elementi:

- performance complessiva dell'Ente;
 - performance dell'Area di appartenenza
 - performance del Servizio di appartenenza
- viste le informative sui criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, inviate alla Rsu aziendale e alle Organizzazioni territoriali del Comparto Funzioni Locali e Area Funzioni Locali, in data 05.11.2024, prot. n. 70391 e 70392;
 - dato atto che il confronto con le parti sindacali in merito ai criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, di cui all'art. 5 del CCNL 16.11.2022 ed all'art. 34



comma 1 lett. b) del CCNL 16.7.2024 si è concluso, per entrambe le tipologie contrattuali, in data 12.12.2024, con la redazione dei documenti di sintesi dei lavori allegati alla presente delibera sotto le lettere A e B;

- richiamate le “Linee Guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”, emanate nel novembre 2019 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica;
- atteso che la valutazione partecipativa mira a migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici forniti, avvicinandoli ai reali bisogni di cittadini e imprese attraverso la ricezione di idee e suggerimenti, nonché a promuovere processi di innovazione amministrativa;
- ritenuto di integrare nel Sistema le metodologie utilizzate dalla Camera di Commercio per coinvolgere i principali stakeholder acquisendo costantemente elementi di valutazione delle attività e dei servizi fruiti, anche ai fini del miglioramento organizzativo, con il ricorso a diversi canali di rilevazione del gradimento dei servizi camerali;
- vista l'allegata proposta di Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (allegato C), i cui contenuti sono stati preventivamente sottoposti all'Organismo indipendente di valutazione nel corso della riunione tenutasi il 27 gennaio 2025, che ha espresso in merito il proprio favorevole parere, come da verbale di seduta conservato in atti;
- ritenuto, pertanto, di modificare, a decorrere dal 2025, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come da testo allegato alla presente deliberazione di cui forma parte integrante;
- richiamati per il personale i CC.NN.LL del Comparto Funzioni Locali del 21 maggio 2018 e del 16 novembre 2022, e per la dirigenza i CC.NN.LL. dell'Area delle Funzioni Locali del 17 dicembre 2020 e del 16 luglio 2024;
- visti i pareri, acquisiti agli atti, espressi sulla proposta di deliberazione ai sensi dell'art. 33, comma 3, del vigente Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, nello specifico:
 - il parere favorevole di merito e fattibilità del Segretario Generale;
 - il parere favorevole del Segretario Generale, in ordine alla conformità del provvedimento alle disposizioni normative, statutarie e regolamentari vigenti;
- visto il Regolamento sull'organizzazione degli uffici e dei servizi, approvato dal Consiglio con deliberazione n. 17 del 13 dicembre 2012;



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

DELIBERA

- a) di approvare, per le motivazioni in premessa e a seguito del parere favorevole espresso dall'Organismo Indipendente di Valutazione, il nuovo testo del Sistema di misurazione e valutazione della performance della Camera di Commercio di Verona, allegato alla presente deliberazione, di cui forma parte integrante, sotto la lettera C;
- b) di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile.

Il Presidente

(Dott. Giuseppe Riello)

Il Segretario Generale

(Dott. Michelangelo Dalla Riva)

Allegati:

- A) e B) Documenti di Sintesi del confronto sui criteri generali dei sistemi di valutazione della performance sottoscritti con le OO.SS.
- C) Sistema di misurazione e valutazione della Performance



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

CONFRONTO SUI CRITERI GENERALI DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SINTESI DEI LAVORI

In data 5.11.2024 l'Amministrazione ha trasmesso alle OO.SS. un documento (prot. 70392) contenente gli elementi conoscitivi relativi ai criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, al fine della revisione del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance attualmente vigente.

Ha successivamente convocato, per l'avvio del confronto di cui all'art. 5 del CCNL 16.11.2022, un incontro per il 12.12.2024.

Nel corso di tale incontro, l'Amministrazione ha illustrato le revisioni al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in programma per l'inizio del 2025, che consisteranno:

- in una semplificazione delle modalità di valutazione della performance organizzativa, che si svilupperà su due livelli (performance di ente e performance dell'unità organizzativa di appartenenza) invece che sugli attuali tre (ente/Area/Servizio),
- nella modifica delle modalità di costruzione dell'albero della performance, con una semplificazione della struttura degli obiettivi operativi
- e nell'introduzione di margini di tolleranza per il raggiungimento dei target.

Verrà avviata invece nel corso del 2025, anche con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, una riflessione finalizzata ad un aggiornamento più completo del Sistema nel suo complesso, anche con eventuale revisione delle schede di valutazione del personale, che per il momento verranno modificate solo con riferimento ai livelli di valutazione della performance organizzativa.

La Rsu rinnova la richiesta di revisione del Sistema con particolare riferimento alla costruzione delle schede di valutazione del personale, ed al sistema di valutazione del personale con incarico di Elevata Qualificazione e del restante personale inquadrato nell'Area dei Funzionari. Il Segretario Generale conferma di aver preso nota delle osservazioni, che verranno valutate in sede di revisione nel corso del prossimo anno, e

seguito al confronto.

Il confronto si è concluso in data 12.12.2024.

Verona, 12 dicembre 2024

La Delegazione di parte pubblica

R.S.U.

Am. - R. S. U.

Am. - R. S. U.

Am. - R. S. U.

Organizzazioni sindacali territoriali

FP CGIL TGLAC

UIL FPL Fin. Ind.

Allegati:

- Nota dell'Amministrazione di trasmissione degli elementi conoscitivi (prot. 70392 del 5.11.2024)



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it

PARTITA IVA E COD.FISC.: N. 00653240234

37122 Verona - Corso P. Nuova,96 - Tel. 045 8085011 - Fax 045 8085789

Uff. Gestione Risorse Umane/Formazione

e Relazioni Sindacali Sigla: MDR/dm

Rif. : _____ del :

Allegati :

Alla R.S.U. Aziendale

Sindacati Territoriali

FP CGIL

CISL

UIL FPL

CSA Regioni e Autonomie locali

Loro sedi

e.p.c. Egr. Sig.

Carlo De Paoli

Sede

OGGETTO: Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance - Informazione ai sensi dell'art. 5 del C.C.N.L. 16.11.2022

Si informa che è intenzione della scrivente Amministrazione procedere ad una revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente e si allegano pertanto gli elementi conoscitivi della misura da adottare.

Distinti saluti.

Il Segretario Generale
(dott. Michelangelo Dalla Riva)

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

Responsabile del procedimento:
Daniela Mazzotta - Servizio Regolazione del
Mercato e Gestione Risorse Umane/
Ufficio Gestione Risorse
Umane/Formazione/Relazioni sindacali
Funzionario incaricato: Grazia Tassello
Telefono 045 80.85.940 - Fax 045 80.85.789
E-mail: personale@vr.camcom.it



MICHELANGELO DALLA RIVA

Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance

Con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente, approvato dalla Giunta con deliberazione n. 260 del 19.12.2019, si informa che è intenzione dell'Amministrazione procedere ad un aggiornamento del Sistema, semplificando ed alleggerendo la procedura di pianificazione degli obiettivi dell'ente.

A tal fine si forniscono i seguenti elementi conoscitivi del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della performance che si intende adottare.

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

- a) la **performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, 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 articolazioni organizzative della Camera.
- b) la **performance individuale**, la quale 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 valutazione della **performance organizzativa** si svilupperà su due livelli:

- a) valutazione della performance complessiva dell'**Ente**;
- b) valutazione della performance dell'**Unità organizzativa** (Area di responsabilità per il personale dirigenziale/Servizio-Ufficio per il restante personale).

Le dimensioni che compongono la **performance individuale** rimarranno:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della;
- **qualità del contributo alla performance, competenze e comportamenti professionali e organizzativi**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

La **valutazione dei risultati** avverrà in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente ed all'Area di responsabilità, per il personale dirigenziale, o al Servizio-Ufficio, per il personale non dirigenziale, di riferimento (cui il soggetto

Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance

sovrintende o a cui appartiene), espresse da indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;

- di un insieme di **obiettivi** inseriti nel Piano della performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come **"individuali"** in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o E.Q.) oppure a gruppi di lavoro.

La valutazione della **qualità del contributo, delle competenze e dei comportamenti** (di seguito **"Comportamenti e competenze"**) continuerà ad essere effettuata in base a una serie predefinita di fattori, ulteriormente declinati in sotto-fattori, dettagliati e pesati nelle schede di valutazione, ai quali è attribuita una scala di punteggio.

Riassumendo:

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario generale, sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali inseriti nel Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Oggetto della valutazione delle Elevate Qualificazioni sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità ed all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio) nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali inseriti nel Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dalle Elevate Qualificazioni stesse per conseguire i risultati prefissati.

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né E.Q.) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità ed al Servizio-Ufficio di appartenenza ed il conseguimento degli obiettivi di gruppo attribuiti alla struttura di appartenenza (Servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);

- i comportamenti agiti dai dipendenti stessi e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

Rispetto ai target individuati per gli indicatori ed obiettivi inseriti nella pianificazione, il Sistema individuerà

- **margini di "tolleranza"**, intesi come gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto al target
- e **soglie critiche**, intese come livello minimo di performance sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti continuando a prevedere che, al di sotto di determinati standard di performance complessiva, indipendentemente dai risultati specifici della performance di ambito organizzativo e/o individuale, non sia consentito erogare, nell'anno, alcuna premialità individuale o organizzativa.

Gli obiettivi potranno avere i seguenti gradi di raggiungimento:

- pienamente raggiunto: se il grado di raggiungimento supera il margine di tolleranza
- parzialmente raggiunto: se il grado di raggiungimento è superiore alla soglia critica e inferiore alla soglia che determina il pieno raggiungimento
- non raggiunto: se al di sotto della soglia critica.

ALLEGATO B



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

CONFRONTO SUI CRITERI GENERALI DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

SINTESI DEI LAVORI

In data 5.11.2024 l'Amministrazione ha trasmesso alle OO.SS. firmatarie del CCNL un documento (prot. 70391) contenente gli elementi informativi relativi ai criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, al fine della revisione del Sistema di Misurazione e valutazione della Performance attualmente vigente, convocando, per l'apertura del confronto, un incontro per la data del 8.11.2024.

Le parti si sono incontrate nelle date del 8.11.2024 e 12.12.2024.

In data 12.12.2024 la UIL FPL ha fatto pervenire le seguenti osservazioni:

relativamente al documento proposto, si ritiene lo stesso in larga parte condivisibile. Unico appunto riguarda l'inserimento di una misurazione dell'apporto quantitativo offerto in corso d'anno per il raggiungimento degli obiettivi. Infatti, se da un lato, già dal CCNL del 10.04.1996, esiste un sistema basato sull'autoresponsabilizzazione del dirigente che fissa autonomamente il suo orario di lavoro in relazione ai compiti ed agli obiettivi affidatigli, appare coerente che, anche ai fini della valutazione annuale del dirigente e dell'erogazione della retribuzione di risultato, vi sia una misurazione oggettiva dell'apporto, in termini quantitativi, dato alla struttura.

Il confronto si è concluso in data 12.12.2024.

Verona, 12 dicembre 2024

La Delegazione di parte pubblica

Organizzazioni sindacali territoriali

FP CGIL
H. B. Ortolani
UIL FPL Finis Pirelli

Allegati:

- Nota dell'Amministrazione di trasmissione degli elementi conoscitivi e convocazione dell'incontro per apertura del confronto (prot. 70391 del 5.11.2024)



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

cciaa.verona@vr.legalmail.camcom.it

PARTITA IVA E COD.FISC.: N. 00653240234

37122 Verona - Corso P. Nuova,96 - Tel. 045 8085011 - Fax 045 8085789

Uff. Gestione Risorse Umane/Formazione

e Relazioni Sindacali Sigla: MDR/dm

Rif. : _____ del :

Allegati : 2

Spett.li

FP CGIL

CISL

UIL FPL

FEDIRETS

U.N.S.C.P.

Loro sedi

e.p.c. Egr. Sig.

Carlo De Paoli

Sede

OGGETTO: Materie di cui all'art. 34 comma 1 lett. b), d), f) e g) CCNL Area Funzioni Locali 16.7.2024 e Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance - Informazione ai sensi dell'art. 5 del C.C.N.L.

Si trasmettono in allegato gli elementi conoscitivi delle misure che la scrivente Amministrazione intende adottare nelle seguenti materie:

- materie di cui all'art. 34 comma 1 lett. d), f) e g) CCNL Area Funzioni Locali 16.7.2024
- criteri generali dei sistemi di valutazione della performance, al fine della revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente.

Al fine dell'avvio del confronto si propone un primo incontro per

Venerdì 8 novembre 2024

alle ore 12

presso la Sala a fianco dell'ufficio del Segretario Generale (II piano)

Distinti saluti.

Il Segretario Generale
(dott. Michelangelo Dalla Riva)

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

Responsabile del procedimento:
Daniela Mazzotta - Servizio Regolazione del
Mercato e Gestione Risorse Umane/
Ufficio Gestione Risorse
Umane/Formazione/Relazioni sindacali
Funzionario incaricato: Grazia Tassello
Telefono 045 80.85.940 - Fax 045 80.85.789
E-mail: personale@vr.camcom.it



MICHELANGELO DALLA RIVA

Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance

Con riferimento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance attualmente vigente, approvato dalla Giunta con deliberazione n. 260 del 19.12.2019, si informa che è intenzione dell'Amministrazione procedere ad un aggiornamento del Sistema, semplificando ed alleggerendo la procedura di pianificazione degli obiettivi dell'ente.

A tal fine si forniscono i seguenti elementi conoscitivi del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della performance che si intende adottare.

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

- a) la **performance organizzativa**, la quale esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, 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 articolazioni organizzative della Camera.
- b) la **performance individuale**, la quale 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 valutazione della **performance organizzativa** si svilupperà su due livelli:

- a) valutazione della performance complessiva dell'**Ente**;
- b) valutazione della performance dell'**Unità organizzativa** (Area di responsabilità per il personale dirigenziale/Servizio-Ufficio per il restante personale).

Le dimensioni che compongono la **performance individuale** rimarranno:

- **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della;
- **qualità del contributo alla performance, competenze e comportamenti professionali e organizzativi**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

La **valutazione dei risultati** avverrà in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'ente ed all'Area di responsabilità, per il personale dirigenziale, o al Servizio-Ufficio, per il personale non dirigenziale, di riferimento (cui il soggetto

Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance

sovrintende o a cui appartiene), espresse da indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola entità organizzativa;

- di un insieme di **obiettivi** inseriti nel Piano della performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come **"individuali"** in quanto direttamente riferiti a singoli (S.G., dirigenti o E.Q.) oppure a gruppi di lavoro.

La valutazione della **qualità del contributo, delle competenze e dei comportamenti** (di seguito **"Comportamenti e competenze"**) continuerà ad essere effettuata in base a una serie predefinita di fattori, ulteriormente declinati in sotto-fattori, dettagliati e pesati nelle schede di valutazione, ai quali è attribuita una scala di punteggio.

Riassumendo:

Oggetto della valutazione di Dirigenti, ivi compreso il Segretario generale, sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali inseriti nel Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Oggetto della valutazione delle Elevate Qualificazioni sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità ed all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Servizio) nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali inseriti nel Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dalle Elevate Qualificazioni stesse per conseguire i risultati prefissati.

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non dirigente, né E.Q.) sono:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità ed al Servizio-Ufficio di appartenenza ed il conseguimento degli obiettivi di gruppo attribuiti alla struttura di appartenenza (Servizio, ufficio o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc);

Criteri generali dei sistemi di valutazione della performance

- i comportamenti agiti dai dipendenti stessi e le competenze dimostrate per conseguire i risultati prefissati.

Rispetto ai target individuati per gli indicatori ed obiettivi inseriti nella pianificazione, il Sistema individuerà

- **margini di "tolleranza"**, intesi come gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto al target
- e **soglie critiche**, intese come livello minimo di performance sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti continuando a prevedere che, al di sotto di determinati standard di performance complessiva, indipendentemente dai risultati specifici della performance di ambito organizzativo e/o individuale, non sia consentito erogare, nell'anno, alcuna premialità individuale o organizzativa.

Gli obiettivi potranno avere i seguenti gradi di raggiungimento:

- pienamente raggiunto: se il grado di raggiungimento supera il margine di tolleranza
- parzialmente raggiunto: se il grado di raggiungimento è superiore alla soglia critica e inferiore alla soglia che determina il pieno raggiungimento
- non raggiunto: se al di sotto della soglia critica.



ALLEGATO C



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO
AGRICOLTURA VERONA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Approvato dalla Giunta con deliberazione n. del

INDICE

PREMESSA	1
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VERONA	2
1.1 Natura dell'ente, funzioni, attività e servizi svolti	2
1.2 Organizzazione dell'Ente	3
2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	6
2.1 Il Ciclo di gestione della performance.....	6
2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	8
2.3 Metodologia a supporto del sistema.....	11
2.4 Il monitoraggio intermedio e finale della performance	12
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1 La modalità di calcolo della performance organizzativa.....	13
3.2 La valutazione della performance organizzativa.....	13
3.3 La Valutazione Partecipativa	15
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	17
4.1 Criteri e fattori di valutazione.....	17
La valutazione negativa.....	18
4.2 Fasi, tempi e soggetti del processo di valutazione.....	19
4.3 Personale con qualifica dirigenziale.....	20
La valutazione della componente di performance organizzativa	21
La valutazione della componente di performance individuale	22
La valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi..	22
La valutazione complessiva e la determinazione della retribuzione di risultato	22
Procedure di conciliazione	24
Disposizioni finali.....	24
4.4 Personale non dirigenziale	25



La valutazione della componente di performance organizzativa	27
La valutazione della componente di performance individuale	27
La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi.....	27
La valutazione complessiva e la determinazione dell'indennità di risultato del personale incaricato di Elevata Qualificazione.....	29
La valutazione complessiva e il calcolo dei premi di performance del personale	29
Procedure di conciliazione	30
5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	30
ALLEGATI.....	31



PREMESSA

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

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

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

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

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

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI VERONA

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

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

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

Le funzioni affidate alle Camere di Commercio sono previste dall'art. 2 della Legge 580/1993, come modificato dal D. Lgs. 219/2016, e sono riconducibili ai seguenti temi:



1.2 Organizzazione dell'Ente

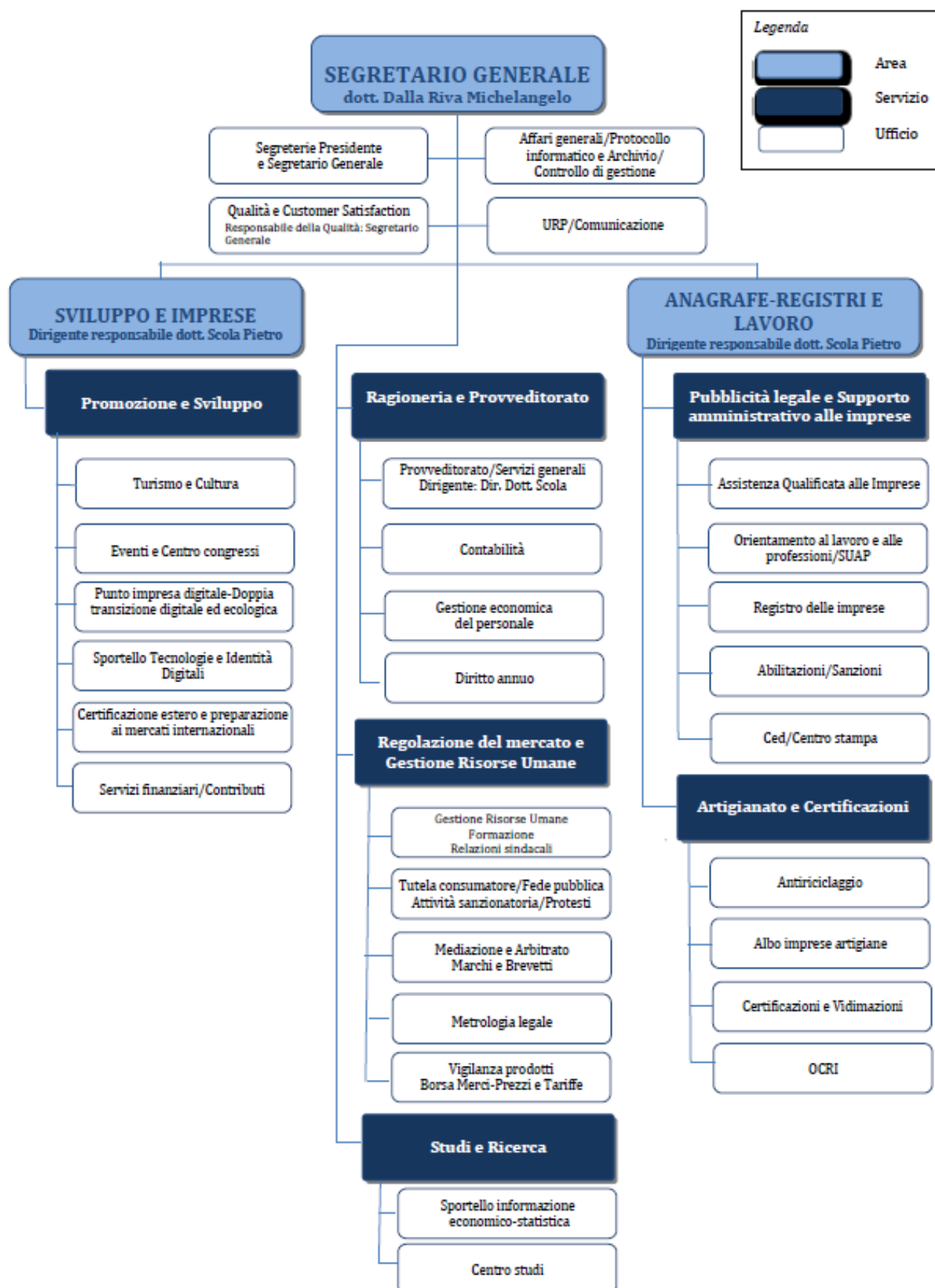
Gli Organi istituzionali della Camera di Commercio di Verona sono:

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

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

La struttura organizzativa della Camera di Verona si articola in tre Aree (Segretario Generale, Sviluppo e Imprese e Anagrafe-Registri e Lavoro) all'interno delle quali si collocano i servizi e gli uffici.

ORGANIGRAMMA GENERALE CCIAA VERONA





MISSION	
AREA SVILUPPO E IMPRESE	Si occupa di realizzare, in relazione agli obiettivi e ai programmi fissati dagli organi camerali, tutte le attività promozionali e di sviluppo del sistema economico provinciale volte a favorire l'innovazione e la digitalizzazione, l'accesso ai mercati esteri, il rilascio di documenti per l'estero e l'accesso al credito delle PMI veronesi. Gestisce il rilascio e il rinnovo delle carte digitali (firma digitale, carta nazionale dei servizi, carte tachigrafiche, SPID), le iniziative a sostegno dello sviluppo sostenibile e le competenze camerali in materia ambientale. Si occupa dello sviluppo di iniziative finalizzate alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione del turismo anche in collaborazione con enti ed organismi competenti.
AREA ANAGRAFE- REGISTRI E LAVORO	Si occupa di fornire i servizi istituzionali relativi alla tenuta del Registro delle imprese, quelli delegati relativi all'Albo imprese artigiane e funzioni amministrative quali la tenuta di albi, ruoli ed elenchi, il rilascio di certificati e visure. Lo scopo è quello di assicurare al sistema economico delle imprese una pubblicità chiara, corretta e tempestiva. Promuove l'attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro anche attraverso il popolamento dell'apposito Registro Nazionale, e iniziative per agevolare il rapporto scuola-impresa. Si occupa della gestione dei servizi di composizione negoziata per la gestione delle crisi d'impresa.
AREA SEGRETARIO GENERALE	Cura la gestione del Sistema Qualità. Fornisce informazioni relative allo stato di avanzamento dei procedimenti e sulle modalità di esercizio dei diritti di accesso documentale e civico, raccoglie e verifica le osservazioni, i suggerimenti ed i reclami provenienti dagli utenti. Gestisce la comunicazione esterna. Si occupa degli adempimenti in tema di sicurezza sul lavoro. Cura l'attività di segreteria del Presidente e del Segretario Generale. Gestisce l'albo camerale telematico. Cura la segreteria e la verbalizzazione delle riunioni della Giunta e del Consiglio. Gestisce il protocollo in ingresso e le spedizioni; cura l'applicazione del Codice dell'Amministrazione Digitale, delle disposizioni in tema di privacy, prevenzione della corruzione e trasparenza. Monitora l'andamento del budget economico complessivo della Camera di Commercio; supporta la direzione nella predisposizione dei documenti di programmazione e di rendicontazione della performance. Si occupa delle funzioni di supporto all'operatività dell'intera Camera di Commercio (l'acquisizione di beni e servizi, la contabilità, la gestione giuridico-economica del personale, la riscossione del diritto annuo, etc.) e delle funzioni di tutela del mercato attraverso attività dirette a potenziare i servizi di giustizia alternativa e di composizione delle controversie, l'adozione di iniziative a tutela dei consumatori e della fede pubblica, l'esercizio delle competenze in materia di metrologia legale e vigilanza sulla conformità e sicurezza dei prodotti, la diffusione delle forme di protezione della proprietà industriale, la gestione della Borsa Merci, la tenuta del Registro informatico dei Protesti e la gestione dei concorsi a premio. Svolge anche attività di divulgazione di dati economici provinciali, garantendo il monitoraggio costante della struttura demografico-imprenditoriale del tessuto economico provinciale, nelle sue ramificazioni comunali e nella sua proiezione sui mercati internazionali.

2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

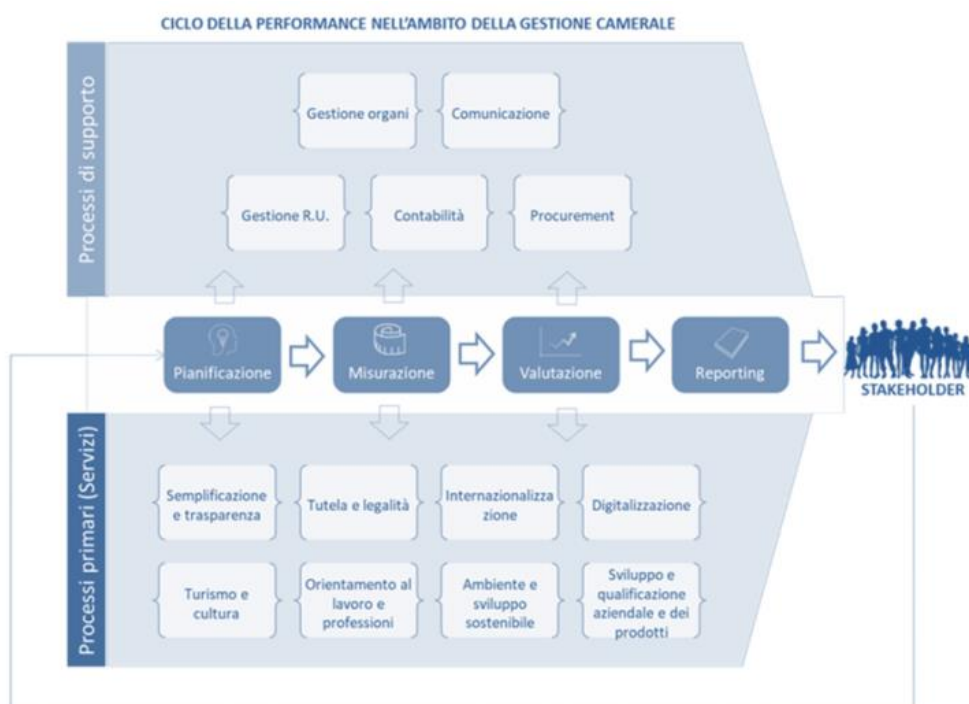
2.1 Il Ciclo di gestione della performance

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

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

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

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



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

2.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

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

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

Essi si distinguono in:

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

Nel perseguimento delle finalità fondamentali e delle linee strategiche del sistema camerale nel suo complesso, potranno essere utilizzati obiettivi ed indicatori di sistema individuati e periodicamente aggiornati da Unioncamere Nazionale, attraverso apposita delibera approvata dal Comitato di Presidenza.

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

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

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

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

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

Agli obiettivi, sia strategici che operativi, ed agli indicatori correlati, è attribuito un "peso", definito sulla base dell'importanza degli stessi per l'ente oppure determinato in misura proporzionale, ripartendo il peso complessivo (100%) tra tutti gli obiettivi inseriti nella programmazione.

I set di indicatori associati agli obiettivi devono essere caratterizzati da:

- completezza, intesa come capacità del sistema di indicatori di rappresentare le diverse dimensioni della performance;

- precisione, ovvero capacità dell'insieme di indicatori di misurare realmente il grado di raggiungimento di un obiettivo, selezionando, tra i vari indicatori disponibili, quelli maggiormente in grado di rappresentare i risultati che si vogliono raggiungere;
- tempestività, ossia capacità di fornire le informazioni necessarie in tempo utile ai decisori;
- misurabilità, ovvero capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva e fonti affidabili.

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato tenendo conto del contributo congiunto sia degli indicatori ad essi direttamente associati sia del risultato conseguito nella realizzazione degli obiettivi operativi ad essi afferenti. Nell'ambito del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, l'albero della performance evidenzia il collegamento tra obiettivi strategici e obiettivi operativi, definisce cioè se e in quale misura percentuale (comunque non superiore al 50%) il raggiungimento dei secondi influisce sul grado di raggiungimento dei primi.

Vengono inoltre definiti i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target): per **margini di tolleranza** si intendono gli intervalli entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti, ossia gli scostamenti accettabili rispetto ai target; per **soglia critica** si intende il livello minimo di performance al di sotto del quale gli obiettivi/indicatori sono considerati come non raggiunti.

Pertanto, l'indicatore potrà essere considerato “in linea” nel caso in cui il valore conseguito sia compreso all'interno dei valori definiti dai margini di tolleranza, mentre sarà considerato “fuori target” se il valore rilevato/conseguito risulterà al di sotto della soglia critica.

La medesima logica si applicherà al grado di raggiungimento di un obiettivo che sarà pertanto considerato:

- **“raggiunto”** se il risultato conseguito ricade nell'intervallo compreso nel margine di tolleranza;
- **“parzialmente raggiunto”** se il risultato è compreso tra la soglia critica e il limite inferiore dell'intervallo di tolleranza;
- **“non raggiunto”** se il risultato rilevato si colloca al di sotto della soglia critica.

Margini di tolleranza:

- per obiettivi strategici: +/- 20%
- per obiettivi operativi: +/- 20%
- per indicatori: +/- 20%

Soglie critiche:

- per obiettivi strategici: 60%
- per obiettivi operativi: 60%
- per indicatori: 60%

La percentuale di raggiungimento dell'obiettivo/indicatore viene calcolata arrotondando:

- al centesimo superiore se la terza cifra decimale è uguale o maggiore di cinque
- al centesimo inferiore se la terza cifra decimale è minore di cinque.

2.3 Metodologia a supporto del sistema

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



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

All'ultimo livello troviamo gli Obiettivi operativi annuali. Questi ultimi sono, per semplificazione, distinti in relazione all'articolazione organizzativa incaricata della loro esecuzione e sono anch'essi misurati attraverso specifici KPI. Lo sviluppo a cascata dei livelli del Piano non è funzionale al solo collegamento logico dei diversi piani della programmazione, ma consente anche di attivare una particolare modalità di rilevazione, definita **“risalita della performance”**, con la quale calcolare la performance dei diversi obiettivi come media pesata di due componenti: un elemento di tipo “diretto”

(dovuto agli specifici indicatori associati) e uno “indiretto” (dovuto al risultato degli obiettivi del livello inferiore).

2.4 Il monitoraggio intermedio e finale della performance

Il SMVP della Camera di Commercio di Verona, prima della misurazione e della valutazione finale della performance, prevede una fase di monitoraggio intermedio al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio semestrale della performance. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse articolazioni organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente (i cosiddetti “Responsabili della rilevazione”). La validazione dei dati è, invece, competenza dei Responsabili dei Servizi (o del responsabile dell'ufficio in assenza del responsabile del servizio), i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati, previo confronto con i dirigenti e/o le E.Q., procede all'elaborazione delle risultanze degli indicatori per ciascun obiettivo e alla redazione del report, al fine di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento.

Il report di monitoraggio viene quindi sottoposto all'attenzione dell'OIV il quale, oltre ad esprimere il proprio parere in merito allo stato di avanzamento degli obiettivi previsti dalla programmazione annuale, propone eventuali modifiche/integrazioni al fine di consentire, se condivise, l'attivazione dei necessari interventi correttivi.

In tal caso, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel PIAO, alla sezione Performance, in fase di aggiornamento, al fine di garantirne la tracciabilità.

Il report di monitoraggio, entro il mese di luglio, viene poi portato all'attenzione della Giunta per l'approvazione.

La misurazione a fine periodo degli obiettivi organizzativi e individuali/di gruppo avviene con la misurazione e valutazione del raggiungimento degli stessi secondo la metodologia prevista dal presente SMVP

La rilevazione finale viene coordinata dalla struttura di programmazione/controllo e, con le medesime modalità previste per il monitoraggio intermedio, viene conclusa entro il mese di giugno dell'anno successivo attraverso la redazione della Relazione sulla Performance, successivamente validata dall'OIV.

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'ente nel suo complesso o la singola articolazione organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale diverse articolazioni organizzative della Camera. La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

3.1 La modalità di calcolo della performance organizzativa

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

- la performance complessiva di Ente;
- la performance delle singole articolazioni organizzative dell'ente (Area, Servizi o Uffici).

In particolare, la performance complessiva di Ente è data dalla media ponderata dei risultati delle aree strategiche, calcolata in base alla media ponderata degli obiettivi strategici, tenendo conto sia dei risultati degli indicatori che li riguardano specificatamente sia del raggiungimento degli obiettivi operativi correlati nella misura percentuale definita nel PIAO.

La performance delle singole articolazioni organizzative dell'ente è data dalla media ponderata degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna articolazione organizzativa.

Per il calcolo del contributo di performance raggiunto da uno o più uffici in posizione di Staff a un dirigente, si fa riferimento alla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi assegnati agli uffici in staff.

3.2 La valutazione della performance organizzativa

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

- a) nella valutazione della performance complessiva dell'Ente effettuata da parte dell'OIV nell'esercizio dell'attività di controllo strategico previsto dalla normativa;
- b) nella valutazione della performance delle articolazioni della struttura effettuata, per le Aree di responsabilità, da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV e, per le articolazioni organizzative, dai dirigenti con il supporto dei relativi responsabili.

La valutazione degli indicatori sintetici viene integrata con l'analisi di altri elementi di carattere qualitativo e di contesto, ovvero grazie a specifiche informazioni aggiuntive fornite dai Dirigenti,

quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti.

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

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

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

Se la performance di Ente sarà **superiore al 40%**, saranno rese disponibili, nella misura del 100%, le risorse destinate al fondo "Performance individuale" del personale non dirigenziale e non incaricato di elevata qualificazione (EQ).

Infine, le risorse destinate alla "Performance organizzativa" per il personale dei livelli ed alla "Retribuzione di risultato", per i dirigenti e i funzionari con incarico di elevata qualificazione, saranno rese disponibili sulla base della percentuale di raggiungimento della performance di Ente secondo le fasce sotto indicate:

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

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

3.3 La Valutazione Partecipativa

Alla luce delle novità introdotte dal D.Lgs. 74/2017, oltre alla valutazione “tradizionale” della performance organizzativa, l’ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l’utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d’indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.

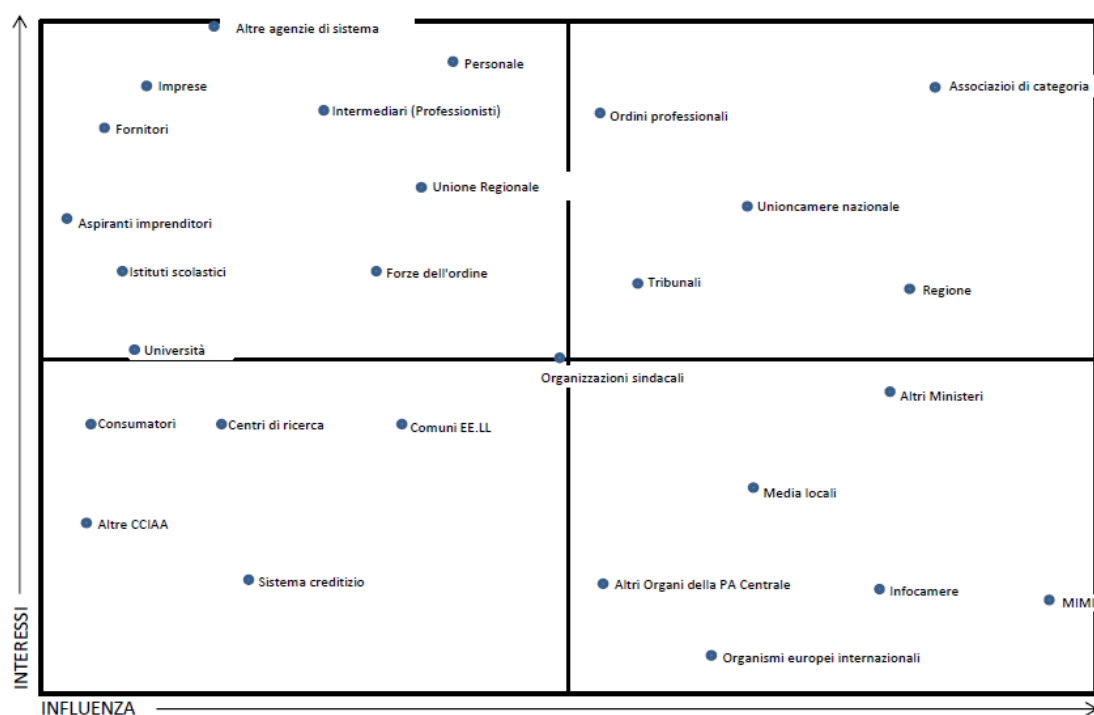
Nelle CCIAA i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell’Ente: negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell’economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz’altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

In aggiunta, viene costantemente effettuata la rilevazione del gradimento dei servizi camerali, attraverso i seguenti canali:

- **Sito camerale:** permette a tutti i visitatori di esprimere un giudizio positivo, negativo o neutro, relativamente al sito e, in generale, ai servizi camerali;
- **Google:** i visitatori hanno la possibilità di lasciare una votazione da 1 a 5 stelle e possono corredare il punteggio con una recensione scritta;
- **Social:** la Camera di Commercio è presente attivamente su canali che consentono agli utenti di lasciare commenti/recensioni e richiedere informazioni, partecipando attivamente alla valutazione dei servizi camerali;
- **Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP):** può essere annoverato tra i mezzi principali utilizzati per la valutazione partecipativa, in quanto, oltre a fornire informazioni, svolge una funzione di analisi e ascolto delle esigenze degli utenti. L’URP infatti condivide internamente le indicazioni e le osservazioni raccolte, che poi vengono utilizzate per rendere più semplici e fruibili i servizi per i cittadini;
- **Indagine annuale di Customer Satisfaction:** la Camera di Commercio raccoglie feedback dall’utenza esterna attraverso un questionario annuale di Customer Satisfaction Esterna, somministrato via posta elettronica ad alcune categorie di stakeholder di riferimento;
- **Questionari di valutazione:** questionari ad hoc vengono somministrati all’utenza che ha usufruito di determinati servizi/eventi, al fine di raccogliere risposte utili a verificare la valutazione del servizio stesso e spunti di miglioramento.

Le risposte, così ottenute, vengono raccolte e analizzate per individuare i punti di forza e di debolezza dell’Ente, restituendo, quindi, informazioni utili per migliorare o modificare i servizi offerti.

In ogni caso, annualmente la Camera di Commercio provvede ad aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando la seguente matrice:



A seguito di tale mappatura, possono essere previste eventuali ulteriori azioni di engagement nei confronti di categorie specifiche di stakeholder o di processi di particolare rilevanza, provvedendo a realizzare le azioni di coinvolgimento necessarie a raccogliere input di valutazione sia in chiave di valutazione sia in chiave consuntiva o di riprogettazione delle strategie e dell'operatività dei servizi. Laddove recepite, tali valutazioni potranno essere inserite, in sede di consuntivazione, nella Relazione sulla performance in ordine alla valutazione di specifici aspetti e processi.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale**, esprime il contributo fornito da un soggetto (Segretario Generale, dirigente, elevata qualifica o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

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

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

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono quindi:

- **i risultati**, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel PIAO, distinti in:
 - risultati dell'articolazione organizzativa di appartenenza;
 - risultati legati ad eventuali obiettivi individuali e/o di gruppo specificamente assegnati;
- **la qualità del contributo alla performance, competenze e comportamenti professionali e organizzativi**, (di seguito “**Comportamenti e competenze**”) che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

La valutazione viene effettuata tramite l'ausilio delle schede allegate al presente Sistema.

4.1 Criteri e fattori di valutazione

La valutazione dei **risultati** è un'oggettiva misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi individuati annualmente nel PIAO. Essa avviene in funzione:

- 1) di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'articolazione organizzativa di riferimento (cui il soggetto sovrintende o a cui appartiene), espresse da indicatori sintetici in grado di descrivere rispettivamente la performance conseguita a livello globale o a livello della singola articolazione organizzativa;
- 2) di un insieme selezionato di **obiettivi** desunti dal PIAO sia tra quelli strategici che operativi, che vengono così a connotarsi in questo contesto come “**individuali**” in quanto direttamente riferiti a singoli soggetti (S.G., dirigenti o funzionari con E.Q.) oppure a gruppi di lavoro.

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

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

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

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

La valutazione negativa

Ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, ai sensi dell'art. 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del D.Lgs.165/2001, viene definita **valutazione negativa** l'aver ottenuto nella scheda di valutazione un valore inferiore al 27% del punteggio massimo ottenibile, calcolato, per il personale non dirigenziale, sul valore del solo fattore "comportamenti", mentre per funzionari con EQ e Dirigenti si prenderanno in considerazione, oltre al fattore comportamenti (per le EQ solo i comportamenti in comune con tutta l'Area di inquadramento dei Funzionari), anche gli obiettivi individuali.

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

4.2 Fasi, tempi e soggetti del processo di valutazione

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

- assegnazione degli obiettivi;
- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

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

A seguire, ogni Dirigente assegna, di norma entro il mese di febbraio, gli obiettivi ai funzionari con Elevata Qualificazione e a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle schede che riportano gli obiettivi assegnati e che vengono consegnate a ciascun dipendente.

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

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

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

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

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento: entro 15 giorni dalla compilazione delle schede di valutazione, le quali sono firmate dal Presidente per il Segretario

Generale, dal Segretario Generale per i dirigenti e dai dirigenti per il restante personale, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali nell'ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza ed eventuali interventi organizzativi da introdurre.

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

- alla Giunta per il Segretario Generale e i dirigenti;
- ai dirigenti per funzionari con Elevata Qualificazione;
- al Segretario Generale per il restante personale.

4.3 Personale con qualifica dirigenziale

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

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

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

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

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

La caratteristica comune è data dal fatto che la somma dei fattori di tipo quantitativo (legati cioè alla misura di obiettivi, sia individuali che dell'area di responsabilità, oltre che dell'organizzazione nel suo complesso) assume un peso complessivo del 75%, prevalendo quindi sul fattore valutativo di tipo qualitativo, che pesa per il 25%.

Qualora norme o disposizioni impongano l'assegnazione al personale di qualifica dirigenziale di specifici obiettivi a rilevanza nazionale, regionale o locale, la Giunta camerale valuterà con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione come eventualmente modificare e/o integrare il PIAO e la metodologia di valutazione prevista dal presente sistema.

La valutazione della componente di performance organizzativa

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

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

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

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

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

La valutazione della componente di performance individuale

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

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

La valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti organizzativi

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

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

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

La valutazione complessiva e la determinazione della retribuzione di risultato

La valutazione complessiva si ottiene, numericamente, sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa e individuale, a ciascuno dei quali è attribuito il punteggio teorico massimo di 100 punti.

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

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

Procedure di conciliazione

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

Il dirigente valutato può chiedere, entro 7 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, l'attivazione del contraddittorio con il valutatore, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato a persona di sua fiducia.

In sede di contraddittorio, che dovrà aver luogo entro 15 gg. dalla richiesta, se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda sostituisce la precedente, con riconoscimento del relativo punteggio finale.

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

Disposizioni finali

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

1. Cessazioni dal servizio:

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

2. Assunzioni di incarico in corso d'anno

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

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

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

4.4 Personale non dirigenziale

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

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

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

L'incidenza delle diverse componenti di valutazione si differenzia in base all'area di classificazione, come di seguito indicato:

COMPONENTE	Area degli Operatori e degli Operatori Esperti	Area degli Istruttori	Area dei Funzionari ed EQ senza incarico di Elevata Qualificazione	Area dei Funzionari ed EQ con incarico di Elevata Qualificazione	Area dei Funzionari ed EQ con incarico di Elevata Qualificazione – valori per PEO
Valore performance organizzativa	80	80	80	80	80
Performance complessiva di Ente	12	20	28	40	40
Performance conseguita Servizio/Ufficio di appartenenza (in caso di mancanza del Servizio)	68	60	52		
Performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità				40	40
Valore performance individuale	120	120	120	170	120
specifici obiettivi individuali o di gruppo	12	24	36	70	36
Competenze e comportamenti organizzativi	108	96	84	65	84
Comportamenti specifici				35	
TOTALE COMPLESSIVO	200	200	200	250	200

Ai soli fini dell'attribuzione delle progressioni economiche all'interno dell'Area dei Funzionari ed EQ, la valutazione del fattore competenze e comportamenti organizzativi del personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione non comprende la componente "Comportamenti specifici" e la scheda utilizza i valori omogenei del restante personale dell'Area dei Funzionari ed EQ, come evidenziato nella tabella sopra riportata.

La valutazione della componente di performance organizzativa

Sono presi in considerazione due distinti fattori: il risultato complessivo di Ente e i risultati degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità (per le E.Q.) o di appartenenza (Servizio o Ufficio, in caso di mancanza di un Servizio). Per il calcolo del contributo di performance raggiunto da uno o più uffici in posizione di Staff a un dirigente, si fa riferimento alla media dei risultati di performance dei diversi obiettivi assegnati agli uffici in staff.

La performance complessiva di Ente è il valore, oggettivamente calcolato come in precedenza descritto, rapportato al punteggio massimo attribuibile, differenziato per area di inquadramento, secondo la seguente formula: $(\text{valore} \times \text{punteggio massimo})/100$.

Per i risultati degli ambiti organizzativi di diretta responsabilità o di appartenenza, il valore è dato dalla media aritmetica dei risultati di performance relativi agli obiettivi assegnati allo specifico ambito (Servizio o Ufficio, in caso di mancanza di un Servizio), rapportato al punteggio massimo attribuibile, differenziato per area di inquadramento, secondo la seguente formula: $(\text{valore} \times \text{punteggio massimo})/100$.

Per il personale incaricato di elevata qualificazione, relativamente alla performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità, si considera il risultato conseguito dalle articolazioni della struttura camerale che ricadono sotto la responsabilità della elevata qualificazione, comprendendo quindi anche i Servizi/uffici che sono affidati alla stessa con eventuali incarichi *ad interim*. Il risultato complessivo per l'ambito organizzativo è dato dalla media aritmetica del risultato conseguito dalle singole articolazioni.

La valutazione della componente di performance individuale

La valutazione della componente di performance individuale comprende una quota di oggettiva misurazione, determinata dalla performance conseguita da specifici obiettivi assegnati individualmente al dipendente o, collettivamente, all'ufficio o al gruppo di lavoro di appartenenza.

Anche per questa componente l'incidenza è differenziata in base alla area di inquadramento, come sopra indicato. Il valore è dato dalla media aritmetica dei risultati conseguiti dagli obiettivi assegnati, rapportato al punteggio massimo attribuibile, che è differenziato per area di inquadramento. Per il personale incaricato di Elevata Qualificazione, i dirigenti, in sede di assegnazione degli obiettivi individuali, potranno eventualmente operare una ponderazione degli stessi.

La valutazione delle competenze e comportamenti organizzativi

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

	Fattori di valutazione	Area degli Operatori e Operatori Esperti	Area degli Istruttori	Area dei Funzionari ed E.Q.	Area dei Funzionari ed E.Q. con incarico di Elevata Qualificazione
Competenze e comportamenti	Orientamento all'utente esterno/interno	X	X	X	X
	Flessibilità e adattamento ai cambiamenti	X	X	X	X
	Autonomia	X	X	X	X
	Puntualità e rispetto dei tempi	X			
	Precisione e accuratezza	X			
	Innovazione			X	X
	Comunicazione e negoziazione		X	X	X
	Orientamento al team working		X	X	X
	Orientamento al problem solving		X	X	X
	Gestione risorse umane			X	X
Comportamenti specifici Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	Programmazione e pianificazione				X
	Leadership				X
	Capacità di valutare i collaboratori				X

Il modello valutativo sopra rappresentato presenta le seguenti caratteristiche:

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

Solo per il personale incaricato di Elevata Qualificazione sono inoltre considerati alcuni fattori "comportamenti specifici"

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

La valutazione complessiva e la determinazione dell’indennità di risultato del personale incaricato di Elevata Qualificazione

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 250 punti, si ottiene numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa riparametrati in base al rispettivo peso (il cui massimo teorico è pari a 80) e dai fattori di performance individuale, anch’essi riparametrati in base al rispettivo peso (il cui massimo teorico è pari a 170).

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

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

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

La valutazione complessiva, pari ad un valore teorico massimo di 200 punti, si ottiene numericamente sommando il risultato ottenuto dai fattori di performance organizzativa riparametrati in base al rispettivo peso (il cui massimo teorico è pari a 80) e dai fattori di performance individuale, anch’essi riparametrati in base al rispettivo peso (il cui massimo teorico è pari a 120).

Il calcolo dei premi correlati alla performance organizzativa e alla performance individuale da riconoscere al personale, nell'ambito delle risorse annualmente destinate, viene effettuato sulla base dei criteri disciplinati dal Contratto Decentrato Integrativo nel tempo vigente.

Procedure di conciliazione

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

Il dipendente valutato può presentare, entro 15 giorni dalla ricezione della scheda di valutazione, le proprie controdeduzioni al dirigente, il quale si pronuncia entro 10 giorni.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

In sede di contraddittorio, se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda sostituisce la precedente, con riconoscimento del relativo punteggio finale.

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

Il Segretario Generale convoca il dipendente per un colloquio e si pronuncia entro i successivi 5 giorni.

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

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

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

- Programma Pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Budget Economico pluriennale
- Preventivo economico annuale, corredato dalla corrispondente relazione
- Budget economico annuale

- Prospetto delle previsioni di entrata e di spesa articolato per missioni e programmi, redatto secondo il principio di cassa
- Piano degli Indicatori e Risultati Attesi allegato al Preventivo economico annuale
- Budget direzionale

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

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

ALLEGATI

Schede di valutazione della performance



SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Verona,

Cognome e Nome:

Periodo di riferimento: anno

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Specifici obiettivi individuali	Valore	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento obiettivi individuali		25	
Obiettivo 1: Peso:			
Obiettivo 2: Peso:			
Obiettivo 3: Peso:			
Obiettivo n: Peso:			
Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi	Range punteggio x fattore	Punteggio max	Punteggio
Capacità di problem solving: - <i>iniziativa ed imprenditorialità</i> : è in grado di agire in modo autonomo ed imprenditivo assumendosi pienamente la responsabilità del ruolo, - <i>risoluzione di problemi gestionali ed operativi</i> : è in grado di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete ed attuabili.	Punti da 0 a 4		
Capacità di pianificazione e gestione delle risorse: - <i>gestione del tempo</i> : è in grado di gestire correttamente la risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività, - <i>rispetto delle regole senza eccessivi formalismi</i> : è in grado di agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del Dirigente pubblico, - <i>controllo e gestione degli aspetti economici ed amministrativi</i> : è in grado di ottenere risultati con un impiego ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) ed agli aspetti amministrativi collegati.	Punti da 0 a 4		

Capacità di integrazione nell'organizzazione: - <i>relazione</i> : è in grado di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni / esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi camerali, - <i>apprendimento</i> : è in grado di curare il proprio aggiornamento professionale al fine di acquisire e utilizzare conoscenze tecniche e metodiche per perseguire e migliorare i risultati della propria attività, - <i>orientamento al servizio</i> : è in grado di recepire le esigenze dei clienti interni / esterni e di definire ed ideare soluzioni e proposte originali di servizio che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità del cliente, - <i>integrazione e interfunzionalità</i> : è in grado di porre in essere/esprimere atteggiamenti mentali e comportamenti, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni, per una più coerente logica di "processo" interfunzionale, - <i>attenzione alla qualità ed accuratezza</i> : è in grado di minimizzare gli errori e ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali ed alle attese dei clienti interni / esterni.	Punti da 0 a 4	20	
Capacità di gestire e valorizzare i collaboratori: - <i>guidare i collaboratori</i> : è in grado di individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa, - <i>motivare i collaboratori</i> : è in grado di coinvolgere i collaboratori nella condivisione e nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità, - <i>valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e crescita professionale</i> : è in grado di porre in essere interventi per "far crescere" i propri collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa, - <i>prevenire e gestire i conflitti</i> : è in grado di gestire le relazioni, secondo una logica di confronto, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro, contrapposizioni e conflitti.	Punti da 0 a 4		
Formazione obbligatoria ai sensi art. 20 comma 6 L. 580/1993	Punti da 0 a 4		
Capacità di valutazione dei collaboratori; - <i>valutare i collaboratori</i> : è in grado di verificare l'apporto fornito da ogni singolo collaboratore, selezionando, differenziando e riconoscendo il merito / demerito individuale.	Punti da 0 a 5	5	
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		50	
PUNTEGGIO FINALE		100	
Note			

Firma del Presidente _____

Firma del valutato per presa visione _____



SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI

Cognome e Nome:

Verona,

Dirigente Area:

Periodo di riferimento: anno

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

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Specifici obiettivi individuali	Valore	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento obiettivi individuali		25	
Obiettivo 1: Peso:			
Obiettivo 2: Peso:			
Obiettivo 3: Peso:			
Obiettivo n: Peso:			
Competenze professionali e manageriali, comportamenti organizzativi	Range punteggio x fattore	Punteggio max	Punteggio
Capacità di problem solving: - <i>iniziativa ed imprenditività</i> : è in grado di agire in modo autonomo ed imprenditivo assumendosi pienamente la responsabilità del ruolo, - <i>risoluzione di problemi gestionali ed operativi</i> : è in grado di affrontare e risolvere problemi operativi cogliendone rapidamente gli aspetti essenziali al fine di trovare soluzioni concrete ed attuabili.	Punti da 0 a 5		

Capacità di pianificazione e gestione delle risorse: - <i>gestione del tempo</i> : è in grado di gestire correttamente la risorsa "tempo" in termini di puntuale ed efficace pianificazione e programmazione delle attività, - <i>rispetto delle regole senza eccessivi formalismi</i> : è in grado di agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del Dirigente pubblico, - <i>controllo e gestione degli aspetti economici ed amministrativi</i> : è in grado di ottenere risultati con un impiego ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) ed agli aspetti amministrativi collegati.	Punti da 0 a 5		
Capacità di integrazione nell'organizzazione: - <i>relazione</i> : è in grado di intrattenere relazioni positive con clienti e fornitori interni / esterni e con interlocutori istituzionali in modo da facilitare il raggiungimento degli obiettivi camerali, - <i>apprendimento</i> : è in grado di curare il proprio aggiornamento professionale al fine di acquisire e utilizzare conoscenze tecniche e metodiche per perseguire e migliorare i risultati della propria attività, - <i>orientamento al servizio</i> : è in grado di recepire le esigenze dei clienti interni / esterni e di definire ed ideare soluzioni e proposte originali di servizio che producono valore e che rispondono alle aspettative di qualità del cliente, - <i>integrazione e interfunzionalità</i> : è in grado di porre in essere/esprimere atteggiamenti mentali e comportamenti, finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni, per una più coerente logica di "processo" interfunzionale, - <i>attenzione alla qualità ed accuratezza</i> : è in grado di minimizzare gli errori e ricercare risultati corrispondenti agli standard aziendali ed alle attese dei clienti interni / esterni.	Punti da 0 a 5	20	
Capacità di gestire e valorizzare i collaboratori: - <i>guidare i collaboratori</i> : è in grado di individuare e trasmettere la "rotta" da seguire (visione, indirizzi, obiettivi, condizioni al contorno e vincoli, linee guida) e nel sostenere quotidianamente i collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa, - <i>motivare i collaboratori</i> : è in grado di coinvolgere i collaboratori nella condivisione e nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità, - <i>valorizzare i collaboratori favorendo la loro autonomia e crescita professionale</i> : è in grado di porre in essere interventi per "far crescere" i propri collaboratori verificando sempre che esistano le condizioni per il perseguimento della stessa, - <i>prevenire e gestire i conflitti</i> : è in grado di gestire le relazioni, secondo una logica di confronto, perseguendo da un lato la qualità delle scelte organizzative ed evitando, dall'altro, contrapposizioni e conflitti.	Punti da 0 a 5		
Capacità di valutazione dei collaboratori; - <i>valutare i collaboratori</i> : è in grado di verificare l'apporto fornito da ogni singolo collaboratore, selezionando, differenziando e riconoscendo il merito / demerito individuale.	Punti da 0 a 5	5	
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		50	
PUNTEGGIO FINALE		100	
Note			

Firma del Segretario Generale _____

Firma del valutato per presa visione _____

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

Cognome e Nome:

Verona,

Periodo di riferimento: anno

Area:

Incarico di Elevata Qualificazione

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		40	
Performance organizzativa relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità		40	
TOTALE COMPONENTE ORGANIZZATIVA		80	

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

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

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

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

TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		170	
PUNTEGGIO FINALE		250	
Note			

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato per presa visione _____



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE
AREA DI INQUADRAMENTO "FUNZIONARI ED ELEVATE QUALIFICAZIONI"**

Cognome e Nome:

Verona,

Periodo di riferimento: anno

Area:

Servizio/ufficio:

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		28	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio/Ufficio di appartenenza (in caso di mancanza del Servizio)		52	
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		80	

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

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

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

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato per presa visione _____



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE
AREA DI INQUADRAMENTO "ISTRUTTORI"**

Cognome e Nome:

Periodo di riferimento: anno

Area:

Servizio/ufficio:

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		20	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio/Ufficio di appartenenza (in caso di mancanza del Servizio)		60	
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		80	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento degli obiettivi assegnati		24	
a) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO: valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	punti da 0 a 20		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 6		
2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 7 a 13		
3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 14 a 20		
b) FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI : valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	punti da 0 a 15		
1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 4		

2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 5 a 9
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazione che si sono presentate.	da 10 a 15
c) AUTONOMIA: valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori .	punti da 0 a 15
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 4
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 5 a 9
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 10 a 15
d) COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE: valuta la capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, , stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti. Capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali	punti da 0 a 15
1. Ha dimostrato una non completa consapevolezza del suo ruolo all'interno dell'organizzazione, con lacune nella capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, avendo difficoltà a comprendere le esigenze dell'interlocutore. In generale non è stato cooperativo	da 0 a 4
2. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una adeguata capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, riuscendo anche ad anticipare situazioni di conflitto, dimostrandosi cooperativo e disponibile.	da 5 a 9
3. Ha dimostrato consapevolezza del suo ruolo e una eccellente capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e i superiori, dimostrando di comprendere e anticipare le esigenze dell'interlocutore. Ha gestito le relazioni secondo una logica di confronto, anticipando situazioni di conflitto. Sempre cooperativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 10 a 15
e) ORIENTAMENTO AL TEAM WORKING: valuta l'attitudine al lavoro di squadra, fornendo il proprio apporto nel rispetto delle opinioni e dei punti di vista degli altri membri del team, favorendo con il proprio comportamento un approccio costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra	punti da 0 a 16
1. Ha avuto molte difficoltà a lavorare assieme e ad andare d'accordo con gli altri. Ha dimostrato tendenza al disinteressamento e, in generale non è stato collaborativo	da 0 a 4
2. Di solito va d'accordo con gli altri, con cui ha cercato di cooperare, dimostrandosi disponibile e collaborativo	da 5 a 9
3. Rispettoso delle opinioni e degli interessi degli altri, ha favorito la cooperazione fra i colleghi. Sempre collaborativo, ha dimostrato un alto interesse al lavoro.	da 10 a 16
f) ORIENTAMENTO AL PROBLEM SOLVING: valuta la capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi di modesta complessità, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi.	punti da 0 a 15
1. Ha dimostrato scarsa attitudine intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato difficoltà anche nella gestione delle problematiche ordinarie, richiedendo frequenti interventi di supporto e/o correttivi. Difficilmente è stato autonomo nelle decisioni.	da 0 a 4

[illegible]

2. Ha dimostrato appropriata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Ha dimostrato appropriata capacità sia nella gestione delle problematiche ordinarie come di quelle straordinarie.	da 5 a 9		
3. Ha dimostrato elevata attitudine all'analisi finalizzata ad intraprendere azioni di miglioramento dei risultati e dei processi. Possiede e dimostra ottima capacità ad individuare proposte, anche alternative, per la soluzione dei problemi. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti. Le soluzioni a situazioni problematiche, impreviste e urgenti sono state definite con profondità e originalità di pensiero, capacità innovative, attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza	da 10 a 15		
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		120	
PUNTEGGIO FINALE		200	
Note			

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato per presa visione _____



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE
AREA DI INQUADRAMENTO "OPERATORI" E "OPERATORI ESPERTI"**

Cognome e Nome:

Periodo di riferimento: anno

Area:

Servizio/ufficio:

Giorni di presenza su

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
	Valore	Punteggio max	Punteggio
Performance organizzativa conseguita dall'Ente		12	
Performance organizzativa conseguita dal Servizio/Ufficio di appartenenza (in caso di mancanza del Servizio)		68	
TOTALE COMPONENTE ORGANIZZATIVA		80	

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
	Valore/Range punteggio	Punteggio max	Punteggio
Media % raggiungimento degli obiettivi assegnati		12	
a) ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/INTERNO: valuta la capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni ed interni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, attivandosi per la soluzione.	punti da 0 a 25		
1. Ha mostrato una non adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti o una scarsa capacità relazionale con i colleghi	da 0 a 8		
2. Ha mostrato una adeguata sensibilità alle esigenze degli utenti riorientando il proprio comportamento organizzativo. Ha dimostrato adeguate capacità di relazione con i colleghi.	da 9 a 17		
3. Ha dimostrato una elevata sensibilità alle esigenze degli utenti e alte capacità di relazione con i colleghi.	da 18 a 25		

b) FLESSIBILITA' E ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI : valuta la capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione	punti da 0 a 22	108	
1. Dimostra scarsa elasticità, non mostrandosi disponibile ai cambiamenti organizzativi e non è disponibile a svolgere attività normalmente non richieste dalla propria posizione.	da 0 a 6		
2. Adeguata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi contribuendo secondo le proprie competenze	da 7 a 13		
3. Dimostra una elevata capacità di adattamento apportando un contributo operativo determinante, partecipa alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazione che si sono presentate.	da 14 a 22		
c) AUTONOMIA: valuta la capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati, anche senza ricorrere all'intervento dei superiori .	punti da 0 a 21		
1. Lavoro di routine. Presenta scarsa iniziativa e necessita di supervisione costante	da 0 a 6		
2. Ha agito regolarmente senza attendere le direzioni, richiedendo una certa supervisione su qualcosa di nuovo. Ogni tanto ha preso iniziativa nell'esercizio delle funzioni assegnate	da 7 a 13		
3. Si disimpegna autonomamente nei problemi di lavoro affrontando situazioni anche difficili	da 14 a 21		
d) PUNTUALITA' E RISPETTO DEI TEMPI : valuta la capacità di rispettare gli orari e le scadenze richieste, fissate da normative o stabilite dall'amministrazione, in riferimento alle mansioni attribuite, sia in condizioni di normalità sia in quelle di emergenza.	punti da 0 a 20		
1. Nonostante i ripetuti solleciti non ha garantito la rapidità e la puntualità del lavoro che è tenuto a svolgere. In situazioni di scarsità di tempo non è riuscito a modificare i propri tempi di lavoro	da 0 a 6		
2. Il lavoro è stato svolto con la rapidità e la puntualità richiesta dai compiti assegnati senza compromettere l'accuratezza del lavoro. In situazioni di scarsità di tempo ha dimostrato di affrontare le situazioni in maniera positiva riadattando i propri tempi di lavoro	da 7 a 13		
3. La rapidità, la puntualità ed il rendimento del lavoro sono stati superiori a quanto richiesto, tanto da non aver mai richiesto la proroga di una scadenza, anzi anticipando la stessa. E' disponibile, pur di rispettare le scadenze, a farsi carico di lavori aggiuntivi di propria iniziativa.	da 14 a 20		
e) PRECISIONE E ACCURATEZZA: valuta la capacità di effettuare regolarmente verifiche su lavoro per prevenire errori e per garantire il rispetto di un livello ottimale dei risultati finali.	punti da 0 a 20		
1. Il lavoro è risultato incompleto, spesso approssimativo e poco organizzato, o ha necessitato di interventi di correzione. Ha ripetuto spesso lo stesso tipo di errori. Ha dimostrato di non concentrarsi né sui risultati intermedi né su quelli finali	da 0 a 6		
2. Ha dimostrato un orientamento sufficiente ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, pur facendo prevalere anche consuetudini di lavoro. Il lavoro è risultato di solito ordinato e presentabile e svolto con un grado soddisfacente di qualità e di affidabilità	da 7 a 13		
3. Ha dimostrato un alto orientamento ai risultati finali propri e del servizio di appartenenza, con livelli di qualità fuori dal comune. La qualità del lavoro è risultata ottimale ed è stato svolto con grande qualità, flessibilità di intervento e totale affidabilità	da 14 a 20		
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		120	
PUNTEGGIO FINALE		200	

Note

Firma del Dirigente _____

Firma del valutato per presa visione _____