



CAMERA DI COMMERCIO
MODENA

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* 2021

Dicembre 2020

*Se non si misurano i risultati,
non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;*

*Se non si distinguono i successi,
non è possibile premiarli.*

*Se non si premiano i successi,
si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;*

*Se non si distinguono i successi,
non si può apprendere dai successi;*

*Se non è possibile riconoscere gli insuccessi,
non è possibile correggerli;*

*Se si possono dimostrare i risultati,
si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica.*

(D. Osborne e T. Gaebler, *Reinventing Government*, 1992)

INDICE

PREMESSA.....	4
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA.....	8
1.1 Natura dell’Ente	8
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti	8
1.3 Organizzazione dell’Ente	9
2. IL SISTEMA.....	11
2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica	13
3. LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	14
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati	14
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target	15
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della <i>performance</i> organizzativa	17
3.4 Valutazione della <i>performance</i> organizzativa	18
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	19
4. LA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE.....	22
4.1 Requisiti e principi.....	22
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	23
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale	23
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa	24
4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.	24
4.3 Modalità di valutazione della <i>performance</i> individuale	25
4.4 Procedure di conciliazione	27
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA	28
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	29
ALLEGATI.....	30
1. Le metodologie per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	30
3. Scheda di programmazione.....	30
4. Scheda anagrafica indicatori	30
5. Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI	30
6. Scheda di monitoraggio e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	30
ALLEGATO 2 – Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia	31
ALLEGATO 7 - Schede di valutazione individuale.....	52

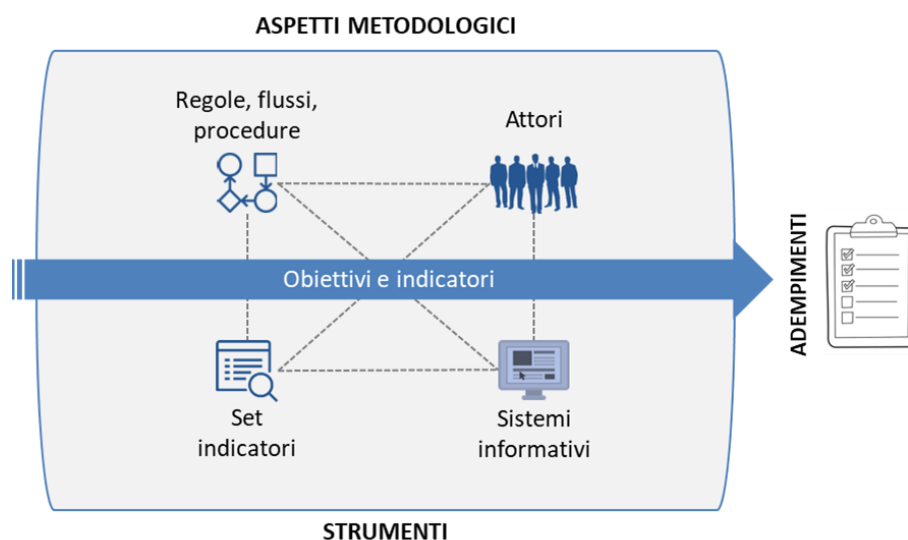
PREMESSA

Il presente documento descrive il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito anche SMVP) della Camera di Commercio di Modena.

Il Sistema, e il presente documento che lo descrive, è stato definito sulla base:

- a) delle disposizioni contenute nel D. Lgs. n. 150/2009, così come modificate dal D. Lgs. n. 74/2017, coordinate con la normativa di diretto riferimento delle Camere di Commercio (il D.P.R. n. 254/2005 e la Legge n. 580 del 1993, come modificata dal D. Lgs. n. 23/2010 e dal D. Lgs. n. 219/2016), delle Linee guida sul Sistema di misurazione e valutazione della performance predisposte nell'ottobre 2018 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica e facendo diretto riferimento alle Linee guida sul Piano della performance predisposte nel novembre 2019 da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione pubblica e alle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche e sulla Performance individuale emanate dal Dipartimento della Funzione pubblica rispettivamente nel novembre e nel dicembre 2019;
- b) delle specifiche caratteristiche organizzative della Camera di Commercio di Modena e delle esigenze informative e conoscitive che guidano i processi decisionali alla base dei sistemi di programmazione dell'Ente e dei sistemi volti al miglioramento continuo delle *performance* e al contenimento dei costi.

In linea con quanto previsto dall'articolo 7 del D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, nel documento, e nei suoi allegati, viene descritto il complesso integrato di regole, procedure, attori e strumenti, grazie al quale l'ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della *performance* dell'Amministrazione, sia organizzativa che individuale.

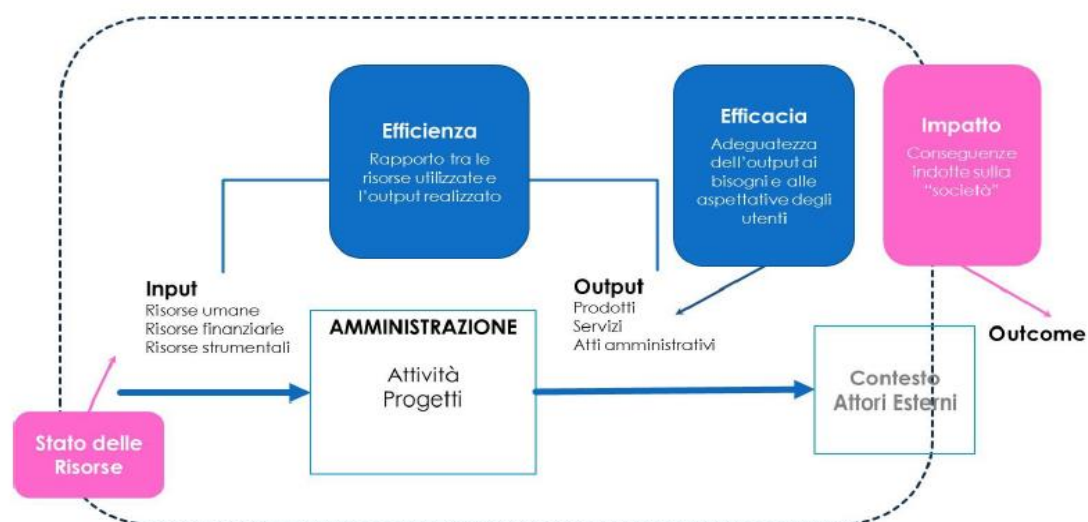


Due sono, infatti, le dimensioni della *performance* che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio.

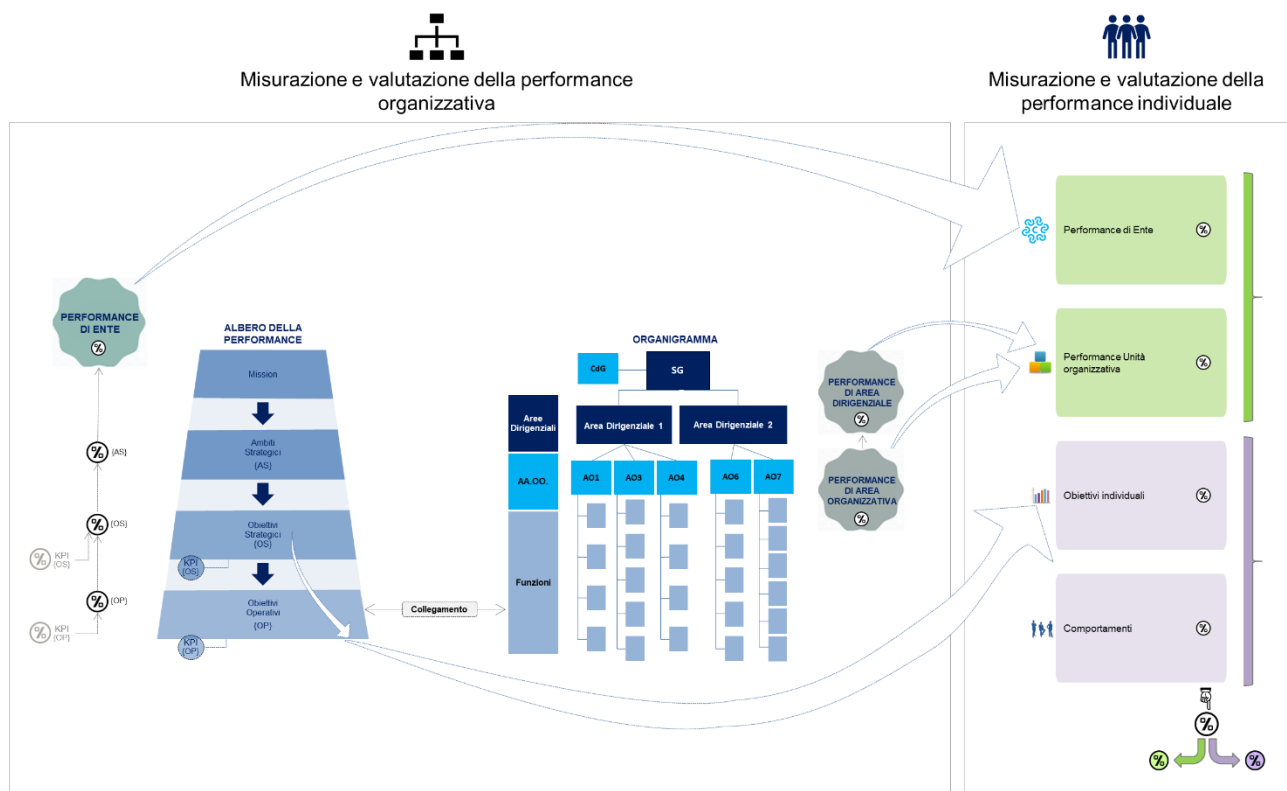
La **performance organizzativa** esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni e delle aspettative della collettività. Può riguardare l'ente nel suo complesso, la singola unità organizzativa, progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative della Camera di commercio.

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

Non si tratta dunque di un Sistema costruito per assegnare i premi a chiusura del ciclo della *performance*. Le novità introdotte dal Decreto Madia (D. Lgs. 74/2017) puntano proprio ad evidenziare la centralità della *performance* organizzativa (dimensione più trascurata dall'attuazione del D. Lgs. 150/09), quale punto determinante di attenzione per verificare operato e *rendimento* di un'organizzazione pubblica, per valutarne la creazione di *valore pubblico*, il risultato cioè che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi, misurati attraverso opportuni set di indicatori (diversificati per tipologia) e relativi target. E' l'art. 8 del D. Lgs 150/2009 a definire gli aspetti da tenere in considerazione, tratteggiandone quindi la multidimensionalità ed il perimetro dell'analisi: in particolare si fa riferimento ad efficienza ed efficacia e alla valutazione partecipativa dei fruitori delle attività istituzionali e dei servizi pubblici erogati dalla CCIAA, oltreché degli *stakeholders* (art. 19 bis del D. Lgs 150/2009).

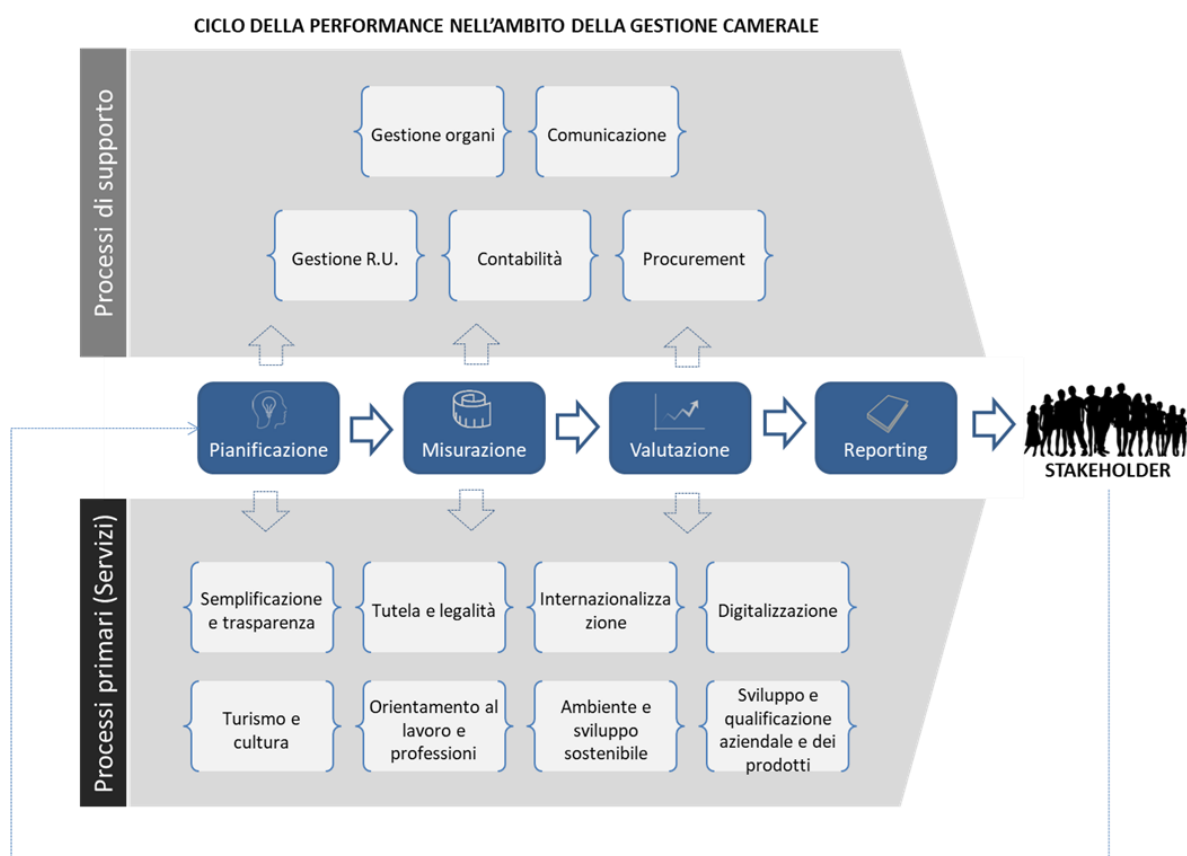


Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale determinano entità dell'operato e livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della *performance*.



Per queste ragioni, la valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si misura a partire dalle “componenti” della performance organizzativa riconducibili al soggetto valutato, riferibili quindi alla performance dell’ente nel suo complesso e a quella dell’Area Organizzativa cui il soggetto appartiene/sovrintende - entrambe le componenti sono espresse da meta-indicatori sintetici -, oltre ad eventuali obiettivi individuali scelti in funzione delle responsabilità e degli incarichi attribuiti al soggetto da valutare. Insieme con l’area dei “Risultati”, vengono valutati i “Comportamenti” agiti e le competenze dimostrate.

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: pianificare, eseguire e far eseguire, misurare e valutare, rendicontare, agire di conseguenza. Ognuna di queste fasi richiede conoscenze e competenze e un vero e proprio modello di *governance* della *performance* e di interazione dei molteplici attori coinvolti.



Le attività di misurazione e valutazione della *performance*, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell’ente, sia quelli rivolti all’utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.

Le fasi di misurazione e valutazione della *performance* sono tra loro distinte ma collegate.

Per **misurazione** s’intende l’attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori (KPI). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l’utilizzo di una specifica strumentazione. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta monitoraggio.

Per **valutazione** s’intende l’attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l’allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento (target) e individua le eventuali azioni di miglioramento.

Com'è evidente dalla figura precedente, le attività inerenti alle fasi di misurazione e valutazione della *performance* si presentano come strettamente integrate rispetto a quelle che le precedono o le seguono. In particolare, si integrano:

- a valle, consentendo di alimentare i documenti previsti per la rendicontazione nei confronti degli stakeholder e, per via delle prassi e delle prescrizioni normative in materia di trasparenza, consentono, in ultima analisi, di esercitare il controllo sociale sulle *performance* della CCIAA, sulla loro coerenza e sulla loro rispondenza alle aspettative;
- a monte, con la fase di pianificazione in termini di verifica e/o allineamento delle azioni/attività programmate ed in esecuzione. Grazie alla misurazione e valutazione della *performance* è possibile, infatti, acquisire un feedback di duplice natura a seconda che si guardi al livello strategico o a quello operativo:
 - un primo feedback è tipicamente operativo, nel senso che riguarda la verifica circa la corretta esecuzione della strategia ossia, in pratica, l'allineamento delle risorse e dei processi con quanto formulato a livello strategico;
 - il secondo feedback è di carattere più propriamente strategico e permette di comprendere in che modo viene perseguita la strategia. Se quest'ultima è portata avanti correttamente, ma i risultati conseguiti non sono all'altezza di quelli attesi, allora probabilmente c'è qualcosa che non va nelle assunzioni fatte alla base della strategia stessa oppure è mutato il contesto nel quale l'organizzazione si trova a operare. Occorre, quindi, in qualche modo ripensare la strategia per correggere opportunamente la rotta.

Per tale motivo, il Sistema alimenta i processi decisionali che sono alla base del Ciclo di gestione della *performance* adottato dalla Camera di Commercio di Modena, fornendo informazioni e dati utili per il processo di pianificazione e programmazione, il processo di monitoraggio in itinere e il processo di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti e la loro rendicontazione agli *stakeholders* interni ed esterni.

Costituisce quindi la base certificata su cui si innestano i sistemi premianti dei dipendenti camerale a vario titolo coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della Camera di commercio di Modena (il Segretario Generale, i Dirigenti, le Posizioni Organizzative ed i dipendenti), in particolare l'incentivazione della *performance* organizzativa ed individuale, rispondendo in tal modo ai seguenti criteri generali:

- assicurare un costante legame tra gli obiettivi programmatici che impegnano la struttura ed il coinvolgimento su di essi del singolo dipendente;
- rendere, pertanto, i dipendenti consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale;
- costituire la base per i percorsi di sviluppo professionale ed economico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza;
- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- evidenziare eventuali esigenze formative specifiche di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- rappresentare occasione e stimolo per riflessioni e proposte relative ai piani formativi del personale;
- garantire adeguate risposte e riconoscimenti economici a coloro che avranno raggiunto il livello di prestazione/risultato attesi e predefiniti in sede di assegnazione di obiettivi;
- assicurare che gli importi a titolo di "produttività" vengano destinati ai dipendenti con prestazioni positive quale risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

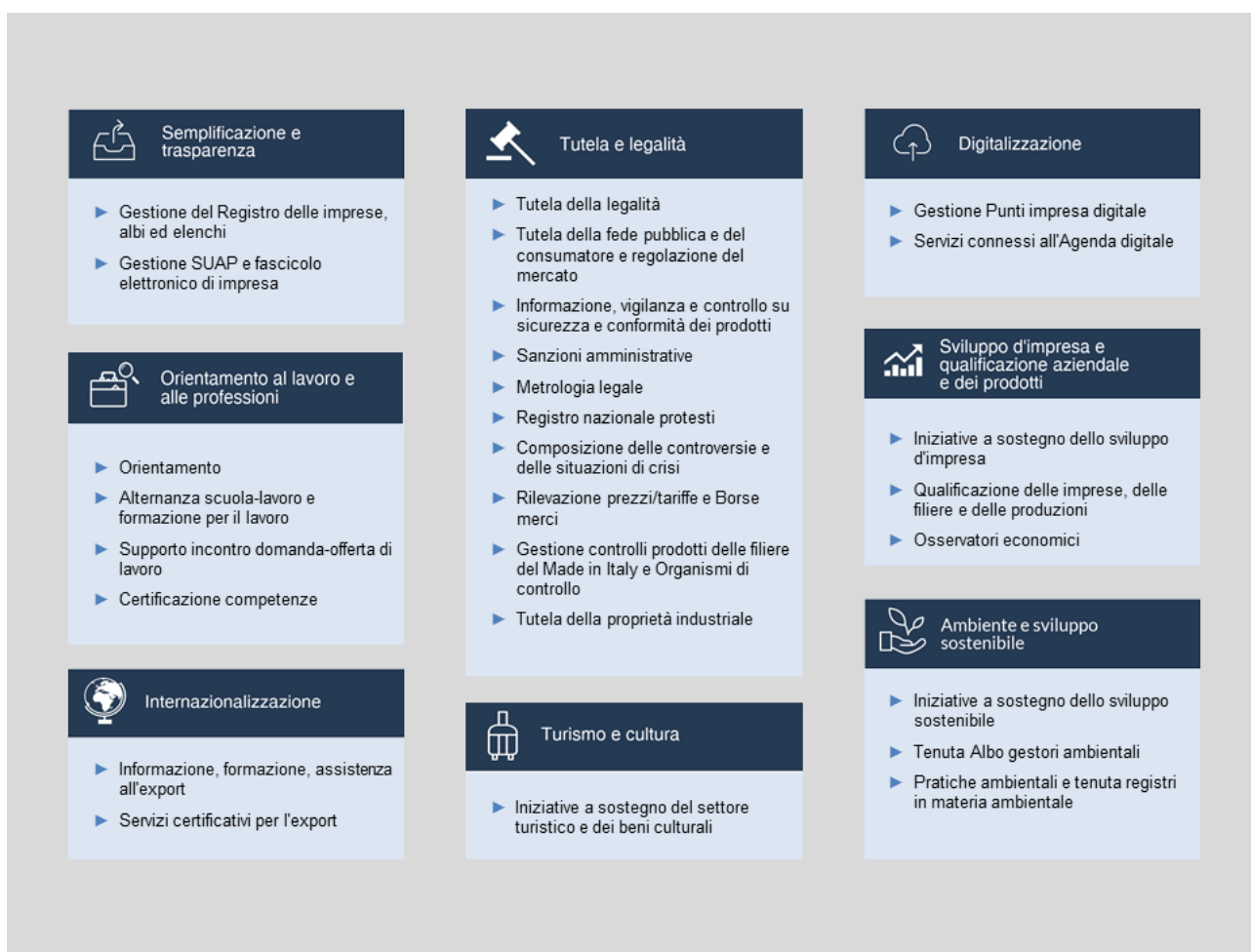
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MODENA

1.1 Natura dell'Ente

La Camera di commercio di Modena, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, 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, curandone lo sviluppo.

1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

La riforma introdotta dal D. Lgs. 219/2016 ha modificato la Legge 580/1993 e, all'art. 2, ha modificato e precisato le competenze delle CCIAA. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili ai seguenti temi.



1.3 Organizzazione dell'Ente

GLI ORGANI

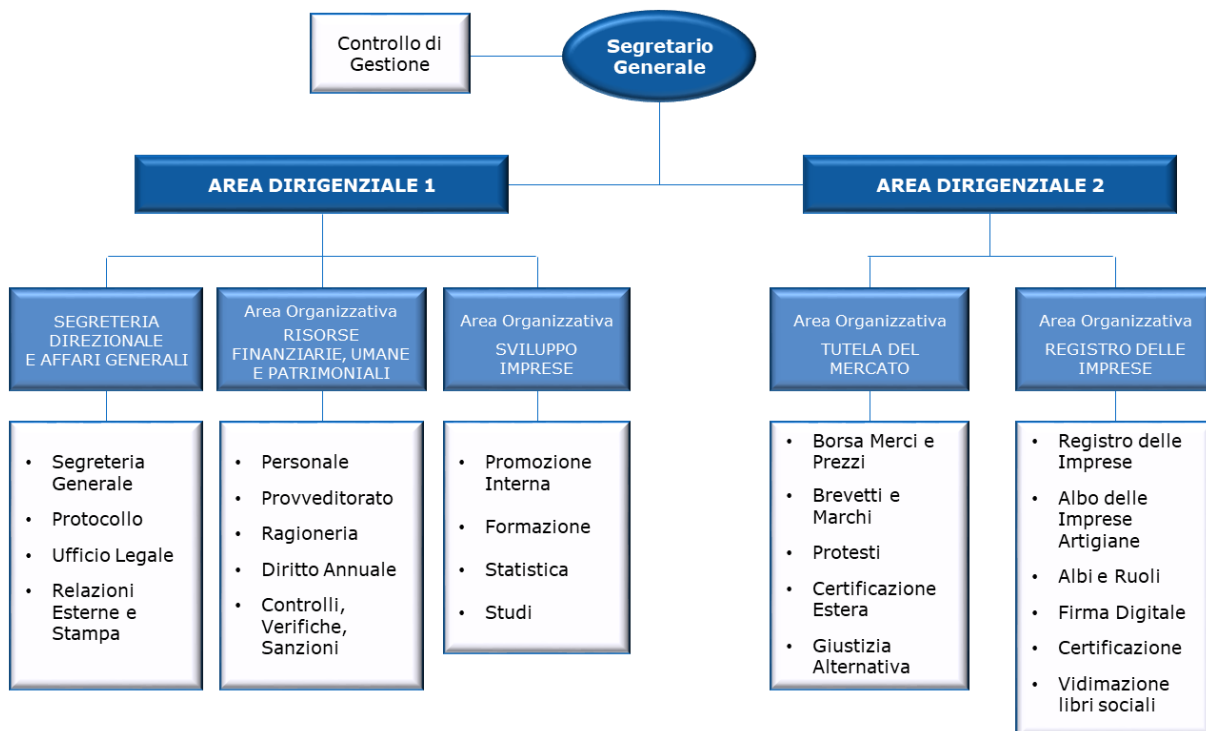
Ai sensi della L. 580/1993, sono organi della Camera di commercio di Modena:

- il Consiglio, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono 25 componenti: 23 rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- 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. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

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

L'organizzazione della Camera di commercio di Modena allo stato si articola in 2 aree dirigenziali e 5 aree organizzative; in staff al Segretario Generale è posto il Controllo di gestione.

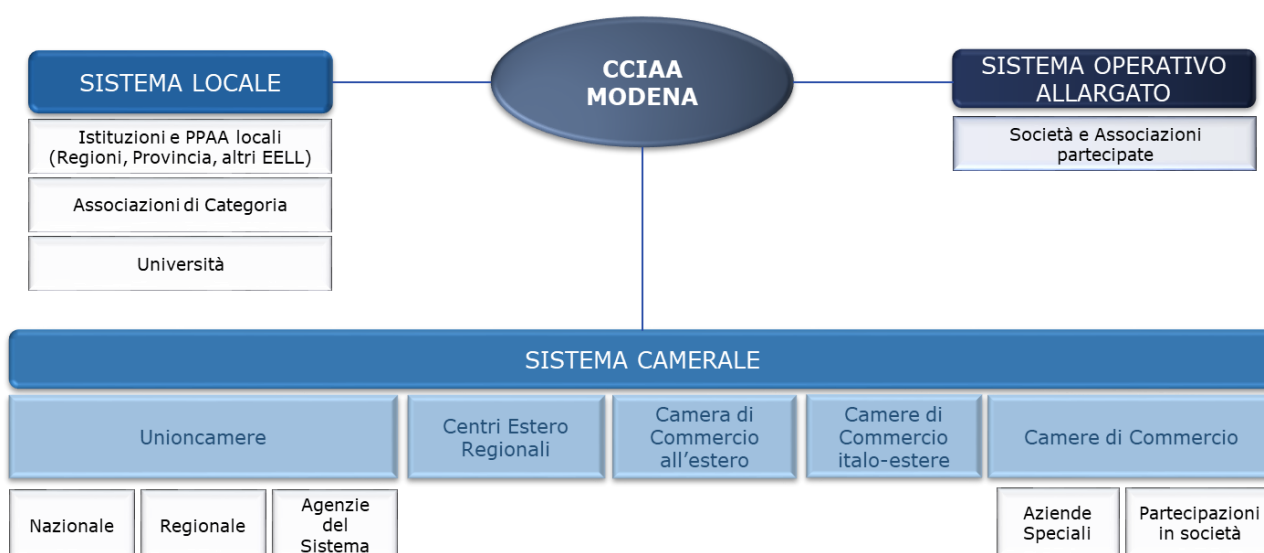


IL SISTEMA ALLARGATO

La Camera di commercio di Modena, nello svolgimento delle proprie funzioni istituzionali a beneficio delle imprese e dell'economia locale si avvale anche di organismi e strutture di propria derivazione, il cosiddetto "sistema allargato".

A tale scopo favorisce relazioni istituzionali nell'ambito delle quali elabora strategie e definisce azioni di intervento per favorire politiche di promozione, sviluppo e tutela del mercato. I rapporti di collaborazione attivati dalla Camera di commercio di Modena coinvolgono Istituzioni e PPAA locali, Associazioni di categoria, Università e Scuole, Società e Associazioni partecipate, soggetti afferenti al sistema camerale, quali Unioncamere nazionale e regionale, altre Agenzie e società del sistema, altre Camere di commercio italiane ed estere.

L'azienda speciale Promec (PROmozione Modena Economica), istituita dalla Camera di commercio di Modena per l'internazionalizzazione, così come previsto nel Decreto ministeriale 16 febbraio 2018, nell'ambito del processo di riforma del sistema camerale, è confluita all'inizio del 2019 in una newco denominata Promos Italia soc. cons. a r.l., partecipata dalla Camera di Commercio di Modena al 5%. Continua la precedente attività a favore della internazionalizzazione del tessuto economico provinciale, in stretta sinergia con la Camera di commercio, come UL della società Promos con sede nei locali camerale.



2. IL SISTEMA

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* della CCIAA di Modena. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'ente si è dato per gestire:

- le modalità di costruzione di obiettivi e relativi indicatori, ai diversi livelli (strategico, operativo, individuale);
- la produzione di reportistica avente rilevanza interna;
- la messa a punto della strumentazione operativa (sistema informativo, modelli di report, schede, ecc.);
- l'elaborazione di output (documenti) aventi rilevanza esterna all'ente;
- il presidio delle diverse fasi, con relative tempistiche e responsabilità in capo ai vari soggetti coinvolti.

ATTORI COINVOLTI

Possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- gli **organi di indirizzo politico** (Consiglio e Giunta) i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti;
- la **tecnostuttura** (Segretario Generale, Dirigenti, PO, singoli dipendenti), intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto** (OIV e controller), ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità.

FASI E RESPONSABILITA'

PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI (EX ANTE)

Gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'input all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale, la Relazione previsionale e programmatica, il Piano dei Risultati Attesi (PIRA) ed il Preventivo, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della *performance* (Piano e Relazione).

Nel quadro delle linee approvate dal Consiglio e statuite nella programmazione pluriennale di mandato dell'ente, la tecnostuttura camerale procede a implementare il processo programmatico. In particolare, il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti e i titolari di posizione organizzativa (P.O.), s'incarica di proporre alla Giunta gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Con Dirigenti e titolari di P.O. procede poi alla verifica della significatività degli obiettivi operativi da questi proposti con lo scopo di dare attuazione agli obiettivi strategici e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, che presentano cioè implicazioni sulle attività svolte da più unità organizzative. Da questa disamina si definiscono gli obiettivi operativi annuali, che intendono contribuire alla realizzazione degli strategici, articolati su un orizzonte triennale.

A livello di obiettivi individuali, l'OIV propone alla Giunta quelli da assegnare al Segretario Generale e supporta quest'ultimo nell'individuare gli obiettivi dei Dirigenti.

Il Segretario Generale, quindi, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.

Gli obiettivi individuali per i Dipendenti, in particolare i comportamenti da loro attesi, sono individuati e comunicati dai rispettivi Dirigenti con il supporto delle Posizioni organizzative.

MONITORAGGIO: MISURAZIONE E VALUTAZIONE (IN ITINERE E A CONSUNTIVO)

Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva di misurazione: singoli dipendenti per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (Dirigenti o P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).

Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella correlata fase di valutazione della *performance* organizzativa, allorché Segretario Generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di *performance* espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Anche la Giunta prende parte alla medesima fase: in itinere, laddove si evidenziassero scostamenti significativi rispetto ai risultati attesi, evidenziati dall'OIV, e a conclusione del processo, nella valutazione della *performance* organizzativa dell'ente, affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.

RENDICONTAZIONE (EX POST)

Gli Organi vengono chiamati in causa in sede di valutazione conclusiva: il Consiglio approva, insieme con il Bilancio Consuntivo, il Rapporto sui risultati e la Relazione sulla Gestione; la Giunta approva la Relazione sulla *performance*.

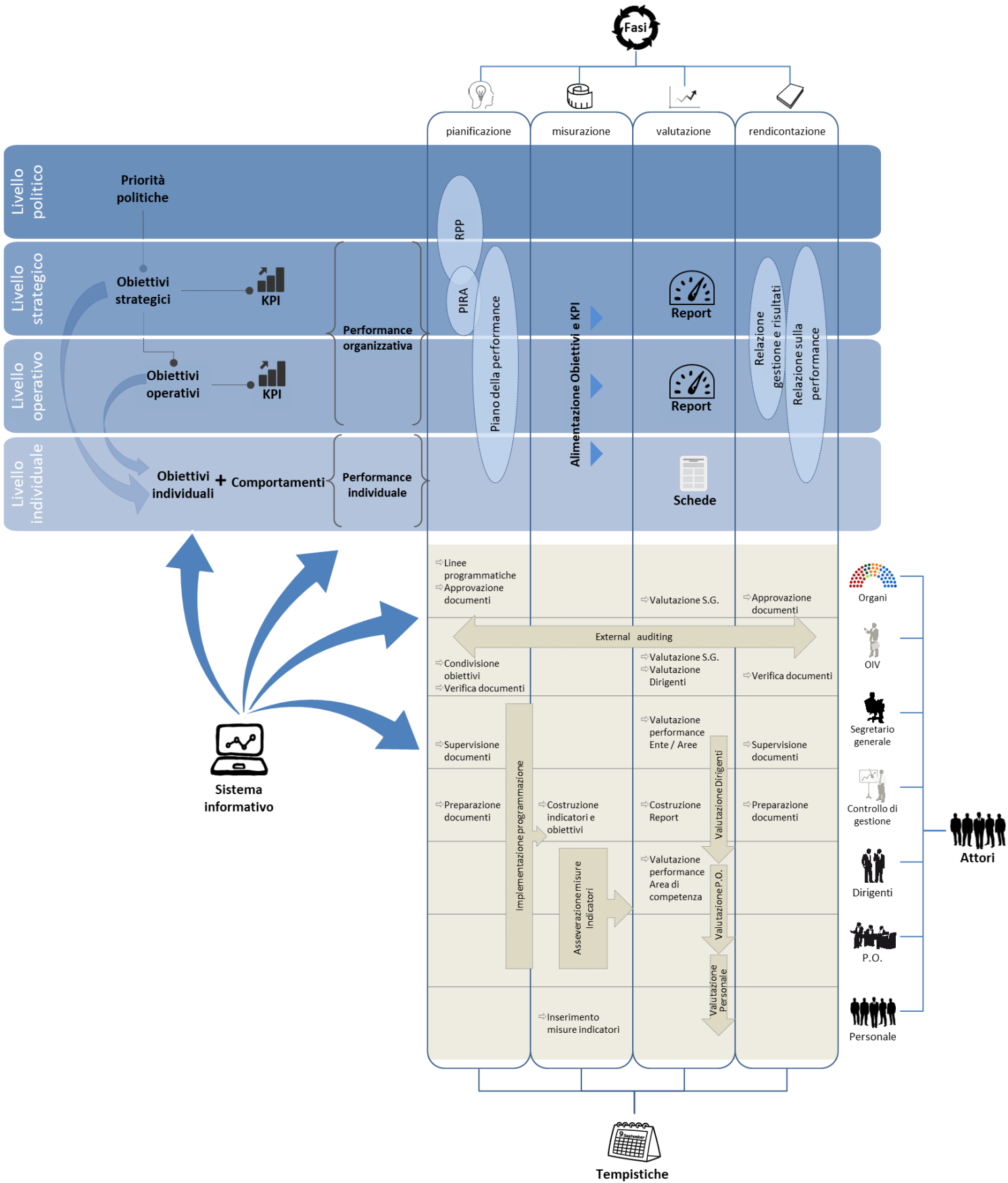
L'OIV supporta la Giunta nella valutazione del Segretario Generale ed il Segretario nella valutazione dei Dirigenti.

L'INTERO PROCESSO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Nell'ambito delle strutture di supporto, il Controllo di gestione ha il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvede a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle *performance* (*performance* espresse da obiettivi e indicatori) e collaborano con l'OIV nell'analisi della valutazione strategica. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della *performance*.

L'OIV, altra struttura di supporto, svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della *performance*. Avvalendosi di una struttura interna dedicata (che coincide con la figura del Controller), gli OIV operano soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti degli OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

2.1 Il Sistema di misurazione e valutazione: schematizzazione logica



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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. Per questo, si può dire che la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della *performance* come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

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

- la *performance* complessiva dell'ente;
- la *performance* di singole unità organizzative dell'ente (Aree Dirigenziali, Aree Organizzative).

In entrambi i casi, in sede di misurazione della *performance* organizzativa si tiene conto di indicatori sintetici, frutto di ponderazione delle *performance* rilevate relativamente agli obiettivi afferenti ai diversi ambiti strategici (nel primo caso) o alle diverse unità organizzative (nel secondo).

In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti, di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario Generale, Dirigenti, PO). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra *performance* programmata e *performance* rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.

La valutazione congiunta di tutti questi elementi considerati permette al valutatore di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo su una base predefinita in base alle seguenti opzioni valutative:

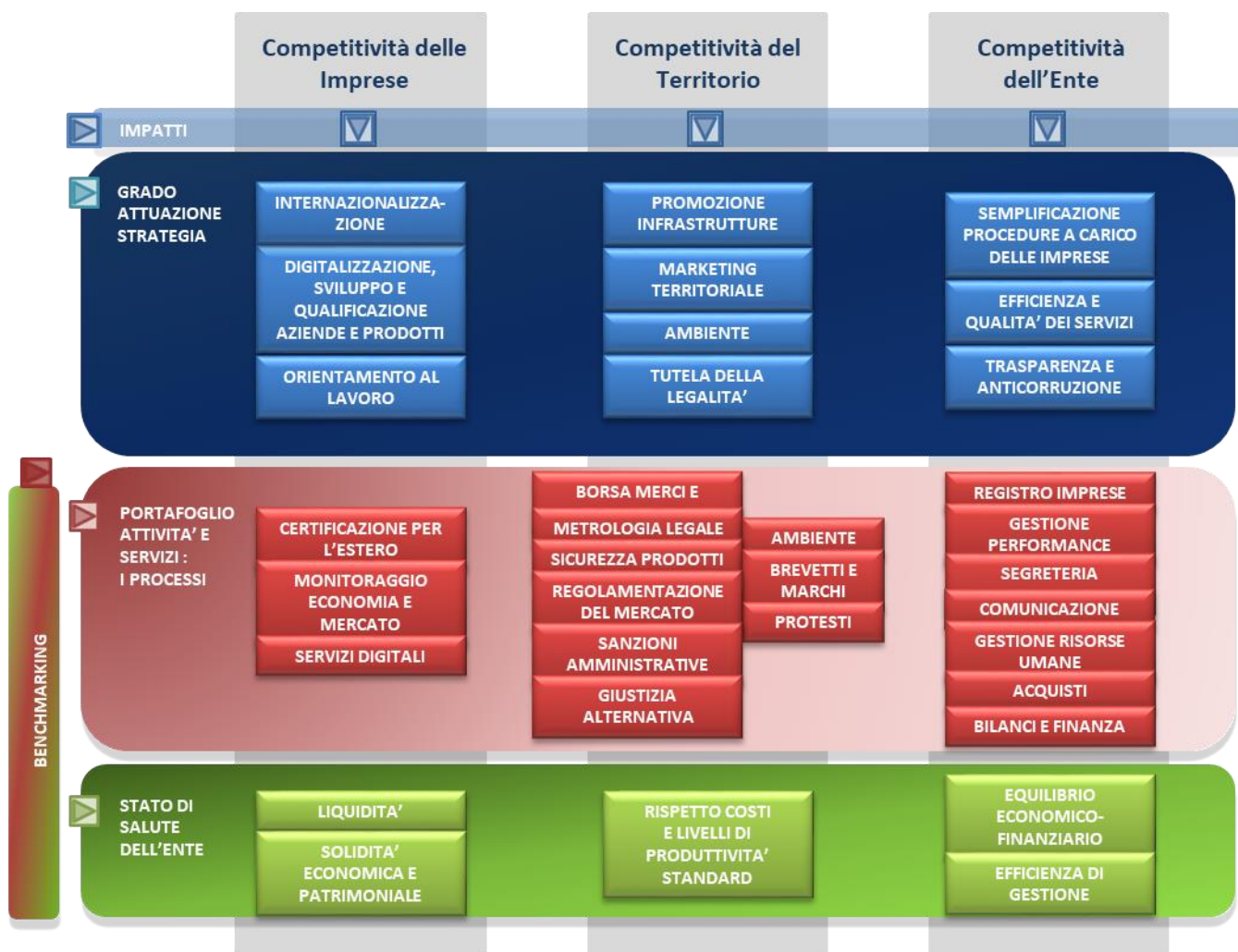
- disattesa
- inferiore alle aspettative
- in linea con le aspettative
- superiore alle aspettative

3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la CCIAA di Modena ha adottato un proprio approccio metodologico che mutua, integrandole, diverse metodologie predefinite.

Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta ed organica gestione e rappresentazione della *performance* organizzativa dell'Ente, in quanto mette a sistema gli ambiti di misurazione e valutazione individuati dall'art.8 del D. Lgs. 150/2009, così come aggregati nelle 5 prospettive "orizzontali" proposte dalla delibera CIVIT 104/2010 - **Il grado di attuazione della strategia, Il portafoglio delle attività e dei servizi, Lo stato di salute dell'ente, Gli impatti dell'azione amministrativa, I confronti con le altre amministrazioni (Benchmarking)** -, quali dimensioni di analisi degli obiettivi sviluppati, nell'albero della *performance*, in prospettiva "verticale".

Nell'allegato 1 si dà dettagliatamente conto delle metodologie individuate e del sistema integrato di analisi della *performance* organizzativa.



3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli elementi fondamentali nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di Modena 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.

OBIETTIVI

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

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

INDICATORI

Sono parametri, di carattere fondamentalmente quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Gli indicatori sono collegati agli obiettivi e vanno considerati in relazione a questi ultimi.

Le dimensioni della *performance* descritta dagli indicatori sono le seguenti:

- Stato delle risorse (output)
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.);
- Efficienza
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
capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- Qualità o Efficacia qualitativa erogata
fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- Qualità o Efficacia qualitativa percepita
qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (*customer satisfaction*);
- Impatto (*outcome*)
ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

MISURE

Componenti elementari (di carattere quali-quantitativo), le quali, combinate insieme, costituiscono generalmente un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (nel nostro caso, il raggiungimento dell'obiettivo).

TARGET

Livelli attesi di *performance* che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo (tale raggiungimento viene misurato attraverso gli indicatori).

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI

Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato come media aritmetica della *performance* raggiunta ed espressa dagli indicatori agli stessi associati e dagli indicatori degli obiettivi operativi sottostanti.

MARGINI DI TOLLERANZA

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come “raggiunti” (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target). In relazione all’anno 2021, il cui andamento sarà significativamente determinato dalla pandemia sanitaria in corso - rispetto alla quale non si dispone di elementi sufficienti per valutazioni adeguate, né di leve per contrastare efficacemente gli eventuali scostamenti che dovessero realizzarsi -, dal momento che si è stabilito di confermare i target già fissati negli anni precedenti, i margini di tolleranza vengono modificati come segue:

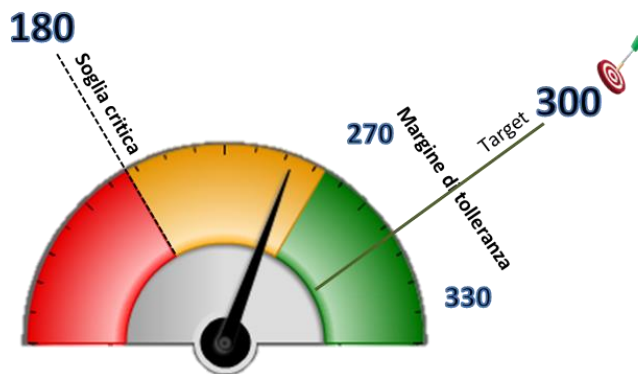
- per gli obiettivi strategici: $\pm 10\%$;
- per gli obiettivi operativi: $\pm 10\%$;
- per gli indicatori: $\pm 10\%$.

Una *performance* che superi positivamente il target atteso ed il relativo margine di tolleranza costituirà un punto di attenzione nella identificazione del target negli anni successivi. Sarà inoltre oggetto di opportuna valutazione, in sede di monitoraggio intermedio, e l’eventuale effetto di *overshooting*, laddove risulti ricorrente, potrà incidere sulla valutazione dei responsabili degli obiettivi interessati.

SOGLIE CRITICHE

Sono altresì definite le soglie critiche sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come assolutamente non raggiunti:

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



	Indicatore	Obiettivo
Grado di raggiungimento	Fuori target $\leq 60\%$	Non raggiunto
	Critico $>60\%, <90\%$	Parzialmente raggiunto
	In linea $\geq 90\%$	Raggiunto

3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della *performance* organizzativa

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l’utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.

La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l’utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell’esercizio è definita “monitoraggio”. La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della *performance* della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l’ente è orientato verso il conseguimento della *performance* attesa.

La Camera di commercio di Modena effettua il monitoraggio della *performance* organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio della *performance* organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, da collaboratori indicati dal Dirigente o dalla PO di riferimento (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, competenza del Dirigente o della Posizione Organizzativa, i quali possono facilitare la lettura degli indicatori con note di commento.

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di appositi moduli di monitoraggio, implementati all'interno del Sistema informativo Integra.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati, collaziona le risultanze dei moduli di monitoraggio ed elabora i report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone le seguenti tipologie di report:

- un Report di ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso; è destinato alla Giunta e al Segretario Generale;
- i Report di Area (Dirigenziale ed Organizzativa), che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle corrispondenti Aree.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica. Costituendo la consuntivazione della *performance* organizzativa, confluisce nella Relazione sulla *Performance* e l'alimenta.

La *performance* relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel Par. 3.2 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle *performance* degli indicatori agli stessi associati.

3.4 Valutazione della *performance* organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di *performance* conseguiti e quelli programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della *performance*.

I Report, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.

In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, svolta in stretto raccordo con l'OIV, che provvede ad analizzare i report prodotti, a rilevare criticità ed a proporre azioni correttive o di miglioramento, certificandoli nel Verbale sugli esiti del monitoraggio intermedio delle performance, 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 Piano della *performance* ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa rappresenta un input fondamentale per la successiva valutazione, ossia una base sulla quale il valutatore può costruire il proprio giudizio di sintesi.

La valutazione della *performance* organizzativa è un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi sui risultati prodotti dall'ente in relazione agli obiettivi e alla soddisfazione delle attese dei portatori d'interesse.

A questo proposito sono state introdotte: l'analisi di *Customer satisfaction*, somministrata con cadenza annuale ai fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici", e la *People satisfaction*, somministrata ai dipendenti camerali laddove se ne ravvisi l'esigenza. Nel Piano della performance è previsto inoltre che vengano individuati obiettivi specifici misurati mediante indicatori di qualità percepita. Verrà introdotta altresì un'indagine relativa agli "utenti interni", cioè ai settori della struttura amministrativa che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata.

Gradualmente verrà definito il modello con il quale integrare il punto di vista degli *stakeholders*, ai sensi delle indicazioni formalizzate dal Dipartimento della Funzione pubblica nelle Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, emanate nel mese di novembre 2019. A questo proposito la Camera di commercio di Modena, insieme con quella di Cosenza, in rappresentanza dell'intero sistema camerale, sta partecipando ad un progetto del Dipartimento della Funzione Pubblica, volto a individuare una specifica metodologia, da formalizzare poi a beneficio anche delle altre amministrazioni, allo scopo di favorire la partecipazione di cittadini alla misurazione e alla valutazione della performance e all'individuazione degli obiettivi di miglioramento.

In via sperimentale, è stato selezionato un primo cluster di servizi, oggetto dell'analisi e dei laboratori che verranno sviluppati nel corso del 2021, ed in particolare, in relazione:

- alla dimensione della gestione interna: la gestione del personale;
- ai processi fortemente normati e standardizzati: la gestione del Registro delle imprese, albi ed elenchi;
- ad attività/progetti peculiari al contesto socio territoriale di riferimento: i Servizi di assistenza alla digitalizzazione delle imprese (i Punti Impresa Digitale).

Alla fase di *engagement* degli *stakeholders*, l'individuazione cioè dei *target group* da coinvolgere (*Stakeholders Map*) e delle modalità/tecniche di coinvolgimento, seguirà

- l'analisi-diagnosi dei servizi e dei processi di supporto selezionati (analisi delle criticità, delle interdipendenze e delle sovrapposizioni; individuazione degli ambiti di miglioramento e dei vincoli tecnico/organizzativi),
- la riprogettazione partecipata dei servizi/processi di supporto (definizione dei risultati attesi in termini di miglioramento della qualità/riduzione dei costi/riduzione dei tempi/sviluppo professionale e organizzativo);
- la definizione del Piano di Miglioramento e degli indicatori da evidenziare nel Piano della Performance 2022 (o Aggiornamento PdP 2021) e delle modalità di misurazione da parte dei cittadini/stakeholder (Revisione SMVP 2022).

Con la modifica del D. Lgs. n.150/2009, operata dal D. Lgs. n. 74/2017, infatti, il Legislatore ha dato maggiore concretezza al principio della partecipazione dei cittadini, già previsto nell'art. 118 della Costituzione, con riferimento al ciclo della performance, declinando all'art. 7, comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione su tre cardini fondamentali:

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi gli "utenti finali" dei servizi e tutti gli altri portatori di interesse (cd. stakeholder) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;

- sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;
- sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis".

In particolare l'articolo 8 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (SMVP) consideri:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

E l'art. 19-bis:

- prevede che la partecipazione dei cittadini alla valutazione della performance organizzativa possa avvenire anche "in forma associata";
- individua l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati";
- impone un vero e proprio obbligo per le amministrazioni di favorire la "valutazione partecipata" e di predisporre sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione;
- dà uno specifico ruolo anche agli "utenti interni" cioè ai settori delle strutture amministrative che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata;
- prescrive la pubblicazione dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti su attività e servizi con cadenza annuale;
- demanda all'OIV la verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione ed impone al medesimo Organismo di tener conto dei risultati sia ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, sia ai fini della validazione della Relazione annuale sulla performance.

La valutazione della *performance* organizzativa della Camera di commercio di Modena, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della *performance* (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza quindi:

- nella valutazione della *performance* complessiva dell'ente da parte dell'OIV, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base ai diversi ambiti strategici cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ciascun ambito strategico in fase di pianificazione);
- nella valutazione della *performance* delle aree dirigenziali da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità organizzativa.

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

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

La valutazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'amministrazione esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

Insufficiente	<i>Performance non adeguata</i>
Sufficiente	<i>Performance adeguata</i>
Buono	<i>Performance più che adeguata</i>
Ottimo	<i>Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)</i>

La valutazione della *performance* complessiva è espressa dall'OIV nel Report di valutazione e controllo strategico dallo stesso elaborato e inviato alla Giunta camerale.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati raggiunti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio.

Sono oggetto di valutazione individuale i seguenti ruoli:

- Segretario Generale;
- Dirigenti;
- Posizioni organizzative (P.O.);
- Dipendenti non rientranti nelle precedenti casistiche.

La valutazione della *performance* individuale si articola in due componenti fondamentali:

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

RISULTATI

La valutazione dei risultati avviene su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della *performance*, da individuare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.

L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale (in relazione ai diversi ruoli ricoperti), come di seguito specificato.

	RISULTATI			COMPORAMENTI E COMPETENZE	
	 Performance di ente	 Performance ambito organizzativo	 Obiettivi individuali		
Segretario generale	50%	0%	30%	20%	100%
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	100%
PO	10%	30%	20%	40%	100%
Personale	10%	30%	0%	60%	100%

COMPORAMENTI

La valutazione dei comportamenti avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.

Il punteggio massimo conseguibile per ciascun ruolo valutato, somma della performance organizzativa e individuale, è pari a 100.

Si vedano in appendice i corrispondenti modelli di Schede di valutazione individuale.

4.1 Requisiti e principi

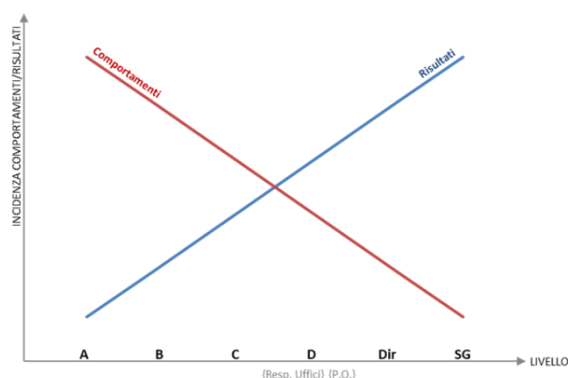
La valutazione della *performance* individuale della Camera di commercio di Modena si ispira ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- motivazione del giudizio;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- partecipazione al processo da parte del valutato.

4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

Nel seguito vengono descritti i criteri, i fattori e i driver impiegati nella valutazione delle diverse tipologie di personale (Dirigenti, titolari di posizione organizzativa, altri dipendenti) da parte della Camera di commercio di Modena.

La prima componente (risultati) presenta una sorta di 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. Per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle categorie meno elevate, in quanto espressione, come detto, del proprio apporto al grado di conseguimento dei target di risultato definiti.



4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

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

- i 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 prescelti tra quelli del Piano della *performance*;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai Dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione i seguenti fattori e relativi sub-fattori di valutazione (cfr. allegato 2b):

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'ente, condividerli, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **capacità relazionali e di networking**, intesa come capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionali;
- **trasparenza e prevenzione della corruzione**, intesa come grado di partecipazione al processo di gestione del rischio e di diffusione della cultura della legalità nell'ente.

4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- i 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 prescelti tra quelli del Piano della *performance*;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori e sub-fattori di valutazione (cfr. allegato 2a,4):

- **rendimento quantitativo e qualitativo**, inteso come capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità, iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia, qualità della prestazione;
- **competenza professionale e capacità tecnica**, intese come conoscenze professionali, capacità professionali e tecniche e capacità di diversificare e sviluppare le competenze;
- **integrazione personale nell'organizzazione**, intesa come cooperazione e *team working*, capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori, capacità nel gestire le relazioni con i colleghi e nel favorire la circolazione delle informazioni capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **capacità organizzative e gestionali**, intese come programmazione delle attività, contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro, contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche, capacità di gestione delle risorse.

4.2.3 Personale non Dirigente e non P.O.

Oggetto della valutazione dei dipendenti non rientranti nelle due precedenti casistiche (personale non Dirigente, né P.O.) sono:

- i risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti alla struttura di appartenenza (area organizzativa o eventualmente gruppo di lavoro costituito ad hoc) ed in minima parte alla performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati e le competenze dimostrate.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei dipendenti (non Dirigenti, né P.O.) sono riconducibili innanzitutto alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di area o all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili all'unità organizzativa di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori, valutati in modalità differenziata rispetto alle categorie di appartenenza A, B, C e D (cfr. allegato 2a, 1.2.3):

- RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO

Evidenzia gli aspetti di quantità e qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

- COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Evidenzia quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente. Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli;

- RELAZIONALE: INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Evidenzia quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

- COMPONENTE ORGANIZZATIVO-GESTIONALE: CAPACITA' E CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE DELLE RISORSE

Evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata. Si evidenzia, quindi, la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

Nell'insieme, la valutazione comprensiva di queste quattro aree copre a tutto tondo la complessità di ciascuna prestazione, cogliendone sia la dimensione concreta (rendimento quantitativo e qualitativo), sia i presupposti, le modalità e le caratteristiche di svolgimento (componenti tecnico professionali, relazionali e gestionali). Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

In ragione del peso attribuito alla valutazione della performance individuale dei dipendenti non dirigenti, sono stati associati a ciascuna dimensione: le declaratorie delle componenti specifiche e i descrittori di fascia della scala di valutazione suddivisi nelle diverse tipologie di personale.

4.3 Modalità di valutazione della *performance* individuale

Le principali fasi della valutazione della *performance* individuale dei Dirigenti sono le seguenti:

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

1. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti

La Giunta approva un Quadro riepilogativo degli obiettivi e dei comportamenti attesi, predisposto dall'OIV con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione e previo confronto con il Segretario Generale e i Dirigenti. Il Quadro contiene gli obiettivi e i comportamenti che vengono attribuiti, con deliberazione, al Segretario Generale e ai Dirigenti entro il 31 gennaio di ogni anno.

A seguire, nel mese di febbraio, ogni Dirigente assegna gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza eventualmente anche attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" e nella documentazione a corredo, dove sono indicati gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

2. Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione

Il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio 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 Dirigenti e P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

3. Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti

Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze del monitoraggio della *performance* organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente “Risultati” delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente “Comportamenti” è frutto di osservazioni dirette ed è effettuata sulla base dei fattori e sub-fattori di valutazione dettagliatamente descritti nell’allegato 2.

Ognuno dei fattori individuati è oggetto di specifica valutazione. A ognuno dei sub-fattori viene assegnato un giudizio di carattere qualitativo che consente di arrivare a un punteggio sintetico dal punto di vista quantitativo. Ciò avviene secondo la scala di valutazione di seguito riportata.

Livelli di valutazione (Sub – fattori)	
Molto al di sotto	20%
Al di sotto	30%
In linea	60%
Buono	70%
Distinto	80%
Ottimo	90%
Eccellente	100%

La soglia minima, al di sotto e compresa la quale la valutazione deve intendersi negativa ai sensi dell’art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009, viene identificata con il livello “Al di sotto”.

La valutazione complessiva viene effettuata:

- nei confronti del Segretario da parte della Giunta su proposta dell’OIV (entro il mese di giugno);
- nei confronti dei Dirigenti da parte del Segretario Generale, con l’ausilio dell’OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario Generale.

Soggetti che intervengono nel processo di valutazione

		VALUTATORI
VALUTATI	Segretario generale	Giunta con l’ausilio dell’OIV
	Dirigenti	Segretario generale con l’ausilio dell’OIV
	Posizioni organizzative	Dirigenti
	Dipendenti	Dirigenti con l’ausilio delle Posizioni organizzative

4. Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento

Al fine di garantire l’allineamento tra risultati/comportamenti del dipendente e le attese della struttura, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato. Un’occasione favorevole per realizzare i colloqui di valutazione, che devono essere parte integrante di un processo continuo, sono i monitoraggi infrannuali sulla componente organizzativa della *performance*.

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate dai soggetti valutatori eventualmente anche tramite colloqui individuali nell’ambito dei quali sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

In vista di questi incontri, vengono predisposte delle schede di valutazione, da consegnare e discutere insieme ai soggetti valutati. Qualora il punteggio complessivo raggiunto dal valutato non sia ottimale, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita verso i livelli attesi.

5. La premialità

Le singole componenti della valutazione contribuiscono a determinare l'utilizzo del "Fondo risorse decentrate" previsto dall'art. 68 del nuovo CCNL.

Le risorse rese annualmente disponibili devono fare riferimento:

- alla *performance* organizzativa, per ciò che riguarda la *performance* di Ente e dell'Area di competenza;
- alla *performance* individuale, per ciò che riguarda il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati e alla valutazione dei comportamenti.

		COMPONENTI VALUTAZIONE	PERSONALE NON DIRIGENZIALE	
RISULTATI	<i>Performance</i> di Ente	<i>Performance</i> organizzativa	PO	Non DIR, né PO
	<i>Performance</i> di Area		PO	Non DIR, né PO
	Obiettivi individuali	<i>Performance</i> individuale	PO	
	COMPORTEMENTI		PO	Non DIR, né PO

4.4 Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, dopo aver sottoscritto la scheda di valutazione per ricevuta, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato dal Presidente della Camera di commercio di Modena, con proprio atto.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi 10 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA

L'art. 7, comma 1 del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche "adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

La previsione ha la finalità di indurre le amministrazioni a valutare, ogni anno, l'adeguatezza del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del ciclo precedente, le eventuali criticità riscontrate dall'Organismo Indipendente di Valutazione e il contesto organizzativo di riferimento per procedere all'eventuale aggiornamento. Occorre, quindi, dare conto dell'esito di tale valutazione annuale.

All'atto dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione (entro il mese di ottobre), il Segretario Generale in raccordo con l'OIV e con il supporto dell'Ufficio Controllo di gestione provvede a verificare la necessità di aggiornare il SMVP alla luce delle eventuali variazioni intervenute nel contesto interno ed esterno. Qualora quest'ultimo non presenti novità sostanziali e tali da indurre l'esigenza di rimettere mano al Sistema, l'ente esplicita tale circostanza, attraverso una Delibera di Giunta, con la quale si conferma il Sistema già vigente e ne dà comunicazione al Dipartimento della Funzione pubblica. Tale atto sarà adottato al massimo entro il 31 dicembre e, comunque, non oltre l'approvazione del Piano della *performance* relativo al nuovo ciclo triennale di pianificazione.

Dei "criteri generali dei sistemi di valutazione della *performance*" viene data comunicazione alle Organizzazioni Sindacali, le quali possono, se credono, attivare il meccanismo del confronto ai sensi dell'art. 5, co. 3 del CCNL nazionale.

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la Camera di commercio di Modena si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale.

Si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della *performance* camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (*benchmarking*).

La sezione dedicata specificamente alla pianificazione e al Ciclo della *performance* è denominata «INTEGRA» ed è, a sua volta, articolata in vari ambienti di lavoro:

PLAN, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di:

- ambiti strategici;
- obiettivi strategici e relativi indicatori;
- obiettivi operativi e relativi indicatori;
- obiettivi individuali;
- albero della *performance*.

DOCUMENTI, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti: Relazione previsionale e programmatica (RPP);

- Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
- Piano della *performance*;
- Relazione sulla *performance*;
- Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico *template* di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).

MONITOR, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati, consta di una serie di funzionalità che permettono la configurazione del flusso, la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte, la validazione da parte dei responsabili, la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).

REPORT, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni:

- obiettivi strategici/operativi;
- con o senza indicatori correlati;
- unità organizzative correlate.

ALLEGATI

1. [Le metodologie per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa](#)
2. Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia
3. [Scheda di programmazione](#)
4. [Scheda anagrafica indicatori](#)
5. [Algoritmi di calcolo del grado di raggiungimento KPI](#)
6. [Scheda di monitoraggio e valutazione della *performance* organizzativa](#)
7. Schede di valutazione individuale

Vengono allegati i soli documenti che hanno subito modifiche rispetto al SMVP 2020. Gli altri sono accessibili direttamente dal SMVP 2020, in quanto non modificati.

ALLEGATO 2 – Le aree di valutazione dei comportamenti: fattori, sub-fattori, descrittori di fascia

A) PERSONALE NON DIRIGENTE

Il sistema di classificazione del personale, introdotto dal ccnl 31.3.1999, ha richiesto – a ciascuna organizzazione camerale – di identificare e formalizzare l'insieme dei profili professionali che, nelle diverse categorie contrattuali, contrassegnano i “mestieri” a ciascuna di esse ascrivibili. Tale identificazione doveva avvenire, com'è noto, costruendo le competenze (intese come mix di conoscenze tecniche, capacità ed attitudini) costituenti il contenuto del profilo, secondo le indicazioni di principio contenute nel medesimo ccnl. Il completamento di tale percorso, a sua volta, doveva consentire un'emersione - meno informale che nel passato - delle posizioni di lavoro all'interno di ciascun profilo e, quindi, per ciascuna di esse del ruolo – vale a dire, il comportamento atteso – della persona cui la posizione stessa è affidata.

Il complesso articolato dei comportamenti ed atteggiamenti che l'organizzazione si attende dal singolo dipendente, in relazione alla posizione occupata (e che quindi vanno incentivati e diffusi all'interno dell'organizzazione medesima) deriva dal percorso suddetto. Tali comportamenti/atteggiamenti sono “tipizzati” e descritti attraverso una check list (fattori e relativi sub-fattori).

Il naturale completamento di siffatta impostazione organizzativa attiene, infine, all'adeguatezza dei comportamenti organizzativi valutata con riferimento ad atteggiamenti e comportamenti tipici di una struttura moderna ed avanzata, che ha pienamente sviluppato le capacità di direzione richieste in un ente; di qui le scale di valutazione del grado di adeguatezza dei comportamenti presenti nella lista (in linea, Distinto, al di sotto delle attese).

La valutazione sul piano delle competenze organizzative viene effettuata, pertanto, considerando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti ed atteggiamenti tipici di una figura in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo (secondo, appunto, la scala associata ai fattori e sub-fattori di riferimento).

LE AREE DI VALUTAZIONE

Un sistema di classificazione che risulti adottato in coerenza con gli input del ccnl del 1999 e secondo le logiche organizzative fin qui ricordate dovrebbe consentire l'individuazione – per aggregazioni progressive - di “denominatori comuni” all'interno del set di competenze associate a ciascuna categoria e relativi profili.

Attraverso tale processo, sono, quindi, identificabili le “dimensioni” della valutazione.

Perché la valutazione delle prestazioni dei dipendenti possa assolvere ai suoi scopi, occorre che essa aiuti a mettere a fuoco non solo le formali mansioni, compiti e responsabilità del dipendente, staticamente considerati, ma anche il dinamico svolgimento dell'attività del medesimo all'interno dell'organizzazione e, quindi, la posizione professionale e il ruolo attivo che egli assume sia rispetto alla organizzazione che, quindi, rispetto alla realizzazione degli obiettivi perseguiti. In questa prospettiva, le dimensioni della valutazione costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale.

I denominatori comuni, di cui si è detto, valgono a classificare le dimensioni stesse (fattori); i sub-fattori costituiscono, a loro volta, gli elementi della loro identificazione. Nell'esempio proposto, essi sono stati costruiti per dare evidenza dell'approccio articolato che si rende necessario al riguardo (possono, infatti, essere descritti in modo differente, pur avendo identica denominazione, sia nell'ambito della stessa categoria contrattuale, poiché afferiscono a profili professionali/posizioni di lavoro differenti, e devono esserlo laddove si riferiscono a profili/posizioni di categorie differenti).

Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità “agile”.

Le dimensioni della valutazione possono, dunque, dirsi le seguenti

RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITATIVO

Evidenzia gli aspetti di quantità e qualità dell'attività professionale svolta e dei risultati direttamente ottenuti dal dipendente e, più in genere, l'apporto personale del dipendente ai processi di lavoro.

COMPETENZA PROFESSIONALE E CAPACITA' TECNICA

Evidenzia quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale e quindi quale è l'entità delle conoscenze scientifiche e delle metodologie tecnico-professionali necessarie per operare utilmente.

Ciò si lega anche al grado di incertezza che è necessario affrontare per produrre risultati non sempre definiti a priori di fronte alla probabilità di avere imprevisti, variazioni, eccezioni, in numero e importanza notevoli;

RELAZIONALE: INTEGRAZIONE PERSONALE NELL'ORGANIZZAZIONE

Evidenzia quanto complesse e delicate sono le relazioni da attivare e mantenere per garantire elevati livelli di servizio, ed anche per ottenere risorse, informazioni, supporto, consenso da interlocutori con i quali si entra in rapporto. Si tratta tipicamente dei rapporti con gli utenti dei servizi e con coloro che apportano risorse e prestazioni, siano essi esterni o interni all'istituzione.

COMPONENTE ORGANIZZATIVO – GESTIONALE: CAPACITA' E CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE DELLE RISORSE

Evidenzia quanto ampie e delicate sono le eventuali risorse umane e/o strumentali assegnate, cioè sotto la responsabilità della posizione professionale considerata. Si evidenzia, quindi, la rilevanza della responsabilità decisionale e comunque di utilizzo riferita in modo combinato a risorse economiche e collaborazione di persone.

Nell'insieme, la valutazione comprensiva di queste quattro aree copre a tutto tondo la complessità di ciascuna prestazione, cogliendone sia la dimensione concreta (rendimento quantitativo e qualitativo), sia i presupposti, le modalità e le caratteristiche di svolgimento (componenti tecnico professionali, relazionali e gestionali).

Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e attraverso i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede si perviene, così, a una più chiara, completa e condivisa integrazione del singolo negli obiettivi dell'organizzazione ed all'individuazione più efficace delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

I DESCRITTORI DI FASCIA

Per non appesantire il sistema, delle sette fasce di valutazione definite, come di seguito riportate:

Livelli di valutazione (Sub – fattori)	
Molto al di sotto	20%
Al di sotto	30%
In linea	60%
Buono	70%
Distinto	80%
Ottimo	90%
Eccellente	100%

ne vengono descritte solo quattro, alternativamente. Le fasce prive di descrittori, identificate come: Al di sotto, Buono, Ottimo, identificano i livelli di valutazione intermedi, che si collocano tra i descrittori della fascia precedente e quelli della successiva (*).

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

1. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON P.O. (CATEGORIE A – B)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
Rendimento quantitativo e qualitativo	Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	Eccellente	Ha operato con elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		Distinto	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolari punte di lavoro. Ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		In linea	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.
		Molto al di sotto	Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio. Ha mostrato il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. È intervenuto con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando grande iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		Distinto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso. Ha mostrato buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando buona iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
		In linea	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori. Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate. Ha mostrato sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo. E' incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo. Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
Competenza professionale e capacità tecnica	Capacità e conoscenze professionali e tecniche	Eccellente	Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su buone cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
		Distinto	Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico-pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
		In linea	Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico-pratiche adeguate al proprio ruolo operativo. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.	
	Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale	Eccellente	Ha dimostrato elevata tensione al miglioramento della professionalità, grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un elevato arricchimento professionale.	
		Distinto	Ha dimostrato buona tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.	
		In linea	Ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità. Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.	
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.	
	Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
			Distinto	Ha assicurato, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
			In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro.
Molto al di sotto			Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi del l'unità di riferimento. Ha dimostrato scarso orientamento al risultato finale, con personalizzazioni e protagonismo.	

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali	Eccellente	Si è efficacemente impegnato nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'unità di appartenenza, contribuendo con particolare attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio e promuovendo l'utilizzo ottimale delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha promosso e garantito con adeguata continuità il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, evitando comportamenti rigidi e burocratici, nonché il corretto utilizzo delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha promosso con impegno sufficiente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio e il corretto uso delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarso rispetto delle norme e disposizioni di servizio e non ha utilizzato correttamente le dotazioni strumentali. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.
	Correttezza e qualità dei rapporti	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato elevata attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.
		Distinto	Ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche. Ha dimostrato buone attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		In linea	Ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a significative carenze. Ha dimostrato adeguate attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti. Ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione.
Capacità organizzative e gestionali	Organizzazione del lavoro	Eccellente	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo eccellente. Ha inoltre partecipato e contribuito attivamente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa. Propone frequentemente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	<p>Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo adeguato.</p> <p>Ha inoltre partecipato e contribuito a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.</p> <p>Propone spesso soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.</p>
		In linea	<p>Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo sufficiente.</p> <p>Ha inoltre partecipato a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.</p> <p>Propone saltuariamente soluzioni anche piccole ma immediatamente realizzabili nell'ottica dell'efficienza e dell'ottimizzazione costi-benefici.</p>
		Molto al di sotto	<p>Ha dimostrato scarse capacità di organizzazione del lavoro, causando ritardi e rallentamenti all'unità di riferimento.</p> <p>Ha inoltre partecipato marginalmente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.</p>

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

2. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON P.O. (CATEGORIA C)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
Rendimento quantitativo e qualitativo	Rendimento quantitativo e rispetto di scadenze e impegni	Eccellente	Ha operato con elevata continuità di rendimento e sforzo realizzativo, distinguendosi per l'entità dell'apporto offerto e l'affidabilità nel rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		Distinto	Ha offerto un significativo e puntuale contributo produttivo, mostrando anche disponibilità a intensificare il rendimento in occasione di particolare punte di lavoro. Ha garantito una buona affidabilità e il rispetto delle scadenze e dei tempi previsti.
		In linea	Ha garantito una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità di appartenenza e sufficientemente puntuale rispetto alle scadenze e ai tempi previsti.
		Molto al di sotto	Non ha garantito una sufficiente quantità di lavoro e ha dimostrato scarso rispetto delle scadenze e tempi previsti.
	Iniziativa personale	Eccellente	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
		Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
		In linea	Adeguata capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. Ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia. Sufficiente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
		Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio. Ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Distinto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso. Ha mostrato buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		In linea	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori. Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo. E' incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo. Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
Competenza professionale e capacità tecnica	Capacità e conoscenze professionali e tecniche	Eccellente	Ha evidenziato una completa e approfondita conoscenza delle tecniche e metodologie di competenza, fondata su buone cognizioni teoriche di base e sostenuta da aggiornamento, nonché una particolare perizia tecnica. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici.
		Distinto	Ha evidenziato un buon livello di conoscenze teorico- pratiche, fondate su adeguate cognizioni teoriche di base e da un valido impegno nell'aggiornamento. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Buone capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
		In linea	Ha evidenziato un livello di conoscenze teorico – pratiche adeguate al proprio ruolo operativo. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti tecnici e informatici.
	Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale	Eccellente	Ha dimostrato elevata tensione al miglioramento della professionalità, grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un elevato arricchimento professionale.
		Distinto	Ha dimostrato buona tensione al miglioramento della professionalità, si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali e ad utilizzare nuove tecniche operative o nuovi strumenti di lavoro, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un buon arricchimento professionale.
		In linea	Ha dimostrato adeguata tensione al miglioramento della professionalità. Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione ha dimostrato un sufficiente arricchimento professionale.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento. A seguito di eventuali corsi di riqualificazione non ha dimostrato un significativo arricchimento professionale.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi dell'unità di riferimento.
	Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali	Eccellente	Si è efficacemente impegnato nel promuovere e garantire costantemente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, in modo non burocratico o rigido ma attento alle finalità della norma e agli obiettivi dell'unità di appartenenza, contribuendo con particolare attenzione a prevenire situazioni di rischio o disagio e promuovendo l'utilizzo ottimale delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha promosso e garantito con adeguata continuità il rispetto delle norme e disposizioni di servizio, evitando comportamenti rigidi e burocratici, nonché il corretto utilizzo delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha promosso con impegno sufficiente il rispetto delle norme e disposizioni di servizio e il corretto uso delle dotazioni strumentali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarso rispetto delle norme e disposizioni di servizio e non ha utilizzato correttamente le dotazioni strumentali. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.
	Correttezza e qualità dei rapporti	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato elevata attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche. Ha dimostrate buone attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		In linea	Ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a significative carenze. Ha dimostrate adeguate attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti. Ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione.
Capacità organizzative e gestionali	Organizzazione del lavoro	Eccellente	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo eccellente. Ha inoltre partecipato e contribuito attivamente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		Distinto	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo adeguato. Ha inoltre partecipato e contribuito a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		In linea	Ha saputo programmare e organizzare l'attività di competenza in modo sufficiente. Ha inoltre partecipato a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse capacità di organizzazione del lavoro, causando ritardi e rallentamenti all'unità di riferimento. Ha inoltre partecipato marginalmente a iniziative di miglioramento delle procedure di lavoro dell'unità organizzativa.
	Contributo organizzativo	Eccellente	Ha contribuito sensibilmente al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato notevole capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		Distinto	Ha contribuito in modo rilevante al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato buone capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato buona sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		In linea	Ha contribuito in modo adeguato alla propria mansione al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato sufficienti capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato adeguata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).
		Molto al di sotto	Ha contribuito marginalmente al raggiungimento degli obiettivi operativi dell'unità. Ha mostrato inadeguate capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate.

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

3. PERSONALE NON DIRIGENTE E NON P.O. (CATEGORIA D)

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
Rendimento quantitativo e qualitativo	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e Distinto adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di adattamento ai mutamenti organizzativi dell'unità di appartenenza; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.	
	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia		Eccellente	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di Distinto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			In linea	Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti delle attività lavorative. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; sufficiente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
	Qualità della prestazione		Eccellente	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande tempestività, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Le attività lavorative sono state svolte con un grado più che soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		In linea	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo e hanno richiesto molti interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado insoddisfacente di tempestività e di affidabilità.
Competenza professionale e capacità tecnica	Conoscenze professionali	Eccellente	Ha dimostrato una competenza padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.
		Distinto	Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.
		In linea	Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse conoscenze professionali generali e specialistiche, non adeguate all'unità organizzativa.
	Capacità professionali e tecniche	Eccellente	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Distinto	Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		In linea	Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti informatici.		
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.	
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi del l'unità di riferimento.	
	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.	
		Distinto	Ha dimostrato attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.	
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni e mancanza di disponibilità. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.	
	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una eccellente chiarezza espositiva.	
		Distinto	Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una buona chiarezza espositiva.	
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazioni di informazioni.	
	Capacità organizzative e gestionali	Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	Eccellente	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha dimostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
		Distinto	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato buone capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		In linea	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato sufficienti capacità ed ha contribuito secondo le proprie competenze alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito sufficienti informazioni relative alle attività svolte. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Molto al di sotto	Ha svolto in modo insoddisfacente le attività di programmazione, non garantendo il rispetto dei tempi e delle scadenze. Non ha contribuito alla razionalizzazione delle procedure di lavoro, dimostrando forte resistenza al cambiamento.
	Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un importante contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		In linea	Ha mostrato capacità adeguate ed ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Molto al di sotto	Ha mostrato capacità inadeguate e non ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
	Capacità di gestione delle risorse	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		In linea	Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate. Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.
		Molto al di sotto	Ha gestito in modo non adeguato delle risorse affidate. Non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati). Ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.

DECLARATORIE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE

4. PERSONALE NON DIRIGENTE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia	
Rendimento quantitativo e qualitativo	Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità	Eccellente	Ha dimostrato una elevata capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo operativo determinante ai processi di cambiamento; ha mostrato il massimo coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Distinto	Ha dimostrato una discreta capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente apportando un contributo operativo rilevante ai processi di cambiamento; ha mostrato un buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, e Distinto adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		In linea	Ha dimostrato una capacità sufficiente di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente contribuendo secondo le proprie competenze ai processi di cambiamento; ha mostrato una flessibilità lavorativa nella media e sufficiente adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.	
		Molto al di sotto	Ha dimostrato una scarsa capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi sia dell'unità di appartenenza che dell'ente non contribuendo ai processi di cambiamento; ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità lavorativa, adattandosi con difficoltà alle diverse situazioni che si sono presentate.	
	Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia		Eccellente	Ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Distinto	Buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di Distinto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			In linea	Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico-professionali mediamente complessi con sufficiente tempestività e proponendo soluzioni. Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; sufficiente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
			Molto al di sotto	Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Qualità della prestazione	Eccellente	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento. Le attività lavorative sono state svolte in modo esemplare, con grande tempestività, flessibilità di intervento e totale affidabilità. Ha garantito massima puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		Distinto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento. Le attività lavorative sono state svolte con un grado più che soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito buona puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, elevato impegno ed efficienza.
		In linea	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo. Le attività lavorative sono state svolte con un grado soddisfacente di tempestività e di affidabilità. Ha garantito sufficiente puntualità e precisione nell'assolvimento della prestazione, adeguato impegno ed efficienza.
		Molto al di sotto	Gli elaborati e le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo e hanno richiesto molti interventi di correzione. Le attività lavorative sono state svolte con un grado insoddisfacente di tempestività e di affidabilità.
Competenza professionale e capacità tecnica	Conoscenze professionali	Eccellente	Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Nel proprio campo di intervento ha costituito, per le sue conoscenze professionali specifiche, un punto di riferimento autorevole, mantenendo un costante aggiornamento e capacità di approfondimento e sistematizzazione.
		Distinto	Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
		In linea	Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarse conoscenze professionali generali e specialistiche, non adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un insufficiente livello di conoscenze professionali specifiche.
	Capacità professionali e tecniche	Eccellente	Ottima capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Elevata capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Eccellenti capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Distinto	Buone capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Buone capacità di impiegare la propria professionalità nella risoluzione di problemi ad elevata complessità tecnica. Approfondite capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Discrete capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		In linea	Capacità nella media di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale. Sufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Capacità di utilizzo degli strumenti informatici.
		Molto al di sotto	Scarse capacità professionali e tecniche. La capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale non permette una corretta ed efficiente realizzazione delle attività svolte. Insufficienti capacità tecniche specialistiche relative alle attività svolte. Scarsa capacità di utilizzo degli strumenti informatici.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di diversificare e sviluppare le competenze	Eccellente	Ha dimostrato grande attitudine a diversificare ed ampliare le proprie esperienze e conoscenze teorico- professionali, nonché particolare flessibilità e prontezza ad affrontare situazioni nuove, anche con soluzioni innovative.
		Distinto	Si è mostrato disponibile e interessato a diversificare le esperienze e conoscenze teorico – professionali, e ha mostrato attitudine anche nell'affrontare situazioni nuove.
		In linea	Ha manifestato una sufficiente propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove.
		Molto al di sotto	Ha manifestato una scarsa propensione a diversificare le esperienze e conoscenze teorico- professionali e ad affrontare situazioni nuove, attuando comportamenti di rifiuto e resistenza al cambiamento.
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio	Eccellente	Ha assicurato in ogni modo, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato elevata capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Distinto	Ha assicurato, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un buon orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		In linea	Ha assicurato, quando richiesto, collaborazione costruttiva e disponibilità anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, con un adeguato orientamento al miglioramento dei processi complessivi dell'ente. Ha dimostrato una sufficiente capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione.
		Molto al di sotto	Ha mostrato uno scarso spirito di collaborazione, partecipando in modo marginale e passivo al miglioramento dei processi complessivi del l'unità di riferimento
	Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente e gli altri interlocutori abituali. Ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo situazioni critiche. Ha dimostrato una eccellente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Distinto	Ha dimostrato attenzione e abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli utenti finali del servizio, sia essi interni che esterni all'ente, e gli altri interlocutori abituali. Ha gestito momenti di tensione e conflitto. Ha dimostrato una completa adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori abituali. Ha dimostrato una sufficiente adesione ai principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso gli interlocutori esterni e mancanza di disponibilità. Nei comportamenti, ha mostrato di non considerare adeguatamente i principi etici e di comportamento ed alle regole operative finalizzate alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza; per questi motivi, ha compiuto atti o comportamenti che hanno avuto come conseguenza l'irrogazione di sanzioni disciplinari.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e favorire la circolazione di informazioni	Eccellente	Ha dimostrato forte attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo. Ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una eccellente chiarezza espositiva.
		Distinto	Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione. Ha dimostrato buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una buona chiarezza espositiva.
		In linea	Ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi. Ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto. Ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte. Possiede una sufficiente chiarezza espositiva.
		Molto al di sotto	Ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazioni di informazioni.
Capacità organizzative e gestionali	Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro	Eccellente	Ha promosso con intensità e impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il massimo rispetto dei tempi. Ha dimostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un elevato livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Distinto	Ha promosso con buon impegno l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato buone capacità ed ha offerto un significativo contributo alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito un buon livello e tempestività di informazioni relative alle attività svolte. Ha contribuito in modo significativo alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		In linea	Ha promosso in modo adeguato l'attività di programmazione delle attività di competenza, garantendo il rispetto dei tempi. Ha dimostrato sufficienti capacità ed ha contribuito secondo le proprie competenze alla organizzazione e razionalizzazione delle procedure di lavoro. Ha garantito sufficienti informazioni relative alle attività svolte. Ha partecipato alla realizzazione di una gestione per obiettivi.
		Molto al di sotto	Ha svolto in modo insoddisfacente le attività di programmazione, non garantendo il rispetto dei tempi e delle scadenze. Non ha contribuito alla razionalizzazione delle procedure di lavoro, dimostrando forte resistenza al cambiamento.
	Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche	Eccellente	Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un significativo contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		Distinto	Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un importante contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.
		In linea	Ha mostrato capacità adeguate ed ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità
		Molto al di sotto	Ha mostrato capacità inadeguate e non ha offerto un contributo all'organizzazione e al miglioramento nell'uso delle risorse tecnologiche dell'unità.

Fattori	Sub-Fattori (componenti specifiche)	Scala di valutazione*	Descrittori di fascia
	Capacità di gestione delle risorse	Eccellente	<p>Ha mostrato notevole capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.</p>
Distinto		<p>Ha mostrato buone capacità ed ha offerto un contributo rilevante alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato discreta sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in maniera significativa alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	
In linea		<p>Ha contribuito alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.</p> <p>Ha mostrato sensibilità economica adeguata al ruolo svolto (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	
Molto al di sotto		<p>Ha gestito in modo non adeguato delle risorse affidate.</p> <p>Non ha mostrato sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati).</p> <p>Ha contribuito in modo limitato alla elaborazione di metodologie per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte e/o gestite.</p>	

B) PERSONALE DIRIGENTE

SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI
Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi	Capacità di valutazione dei collaboratori espressa mediante una significativa differenziazione dei giudizi
Capacità direzionale	Capacità direzionale
Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere decisioni consapevoli	Dimostra positivo coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente anche in termini di flessibilità rispetto al proprio ruolo e rendendosi, pertanto, disponibile a svolgere attività collaterali o non richieste normalmente dalla posizione
Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni	Definisce e rimodula costantemente i processi ed i piani di lavoro in relazione alle risorse disponibili ed agli obiettivi di risultato oltre che alle condizioni di variabilità del contesto
Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità	Ricercare ed utilizza margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione o confronto con altre persone o gruppi
Leadership	Leadership
Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di <i>empowerment</i>	Possiede capacità di coinvolgimento dei collaboratori e di motivazione degli stessi al fine di ottenere adeguate prestazioni sotto il profilo sia quantitativo che qualitativo
Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo	Reagisce attivamente nelle situazioni, anche in situazioni eccezionali e/o di crisi, individuando i margini di azione e di miglioramento
Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire	Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire
Innovatività	Innovatività
E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)	E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...)
Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali ai fini del miglioramento continuo	Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze, promuovendo percorsi formativi per lo sviluppo delle competenze camerali ai fini del miglioramento continuo
Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi	Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi
Capacità relazionali e di networking	Capacità relazionali e di networking
Condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente	Imposta un sistema di relazioni improntate alla massima condivisione sia verticale che orizzontale delle informazioni, idee, esperienze, conoscenze e decisioni, per il raggiungimento di migliori risultati
Rappresenta in maniera consapevole ed adeguata l'Ente nelle sue relazioni con stakeholder interni ed esterni	E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione
Cura una vasta rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera	E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno

Trasparenza e prevenzione della corruzione	Trasparenza e prevenzione della corruzione
Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione	Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza
Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione	Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa
Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise	Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise

Tutti i sub-fattori sono applicabili anche in relazione all'eventuale organizzazione del lavoro in modalità "agile".

Al fine di dare "consistenza scientifica" alla selezione dei sub-fattori riportati, questi, da intendersi come descrittori dei comportamenti oggetto di valutazione dei dirigenti, sono stati sviluppati a partire da quelli del documento "*Dizionario delle competenze comportamentali*", la cui realizzazione è stata promossa da Unioncamere e curata dalla Fondazione Istituto Guglielmo Tagliacarne nel 2012.

ALLEGATO 7 - Schede di valutazione individuale

I valori restituiti in relazione alla *performance* di Ente / Area sono l'esito di meta-indicatori sintetici della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Gli eventuali Obiettivi individuali attribuiti ai singoli dipendenti (Segretario Generale, Dirigenti, P.O.) sono generalmente prescelti tra gli obiettivi strategici/operativi dell'albero della *performance*. Laddove ce ne fossero ulteriori, si precisa che questi ultimi sono, in ogni caso, monitorati, misurati e valutati con le medesime modalità e strumenti.

Per quanto riguarda i comportamenti, selezionati i fattori di valutazione (e relativi sub-fattori), la valutazione effettuata restituisce un punteggio sintetico in base a una media ponderata dei pesi attribuiti ai singoli fattori.

Con particolare riferimento alla valutazione dei comportamenti dei dipendenti, tra tutti i fattori individuati, che potranno essere usati per altre finalità di tipo premiale, sono annualmente "spuntati" quelli che servono specificamente per la valutazione della produttività annua (entrando, quindi, nella quantificazione della cd «Qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa»).

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Modena		0,00	
0,00 / 50,00				
Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
0,00 / 0,00				
Obiettivi individuali		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio componente
	obj 1	33,00%		
	obj 2	33,00%		
	obj 3	34,00%		
0,00 / 30,00				

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
SDP0- Capacità di valutazione dei collaboratori	30,00%	SDP0.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno		
SDP1- Leadership	15,00%	SDP1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo SDP1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzando l'apporto profuso in un'ottica di empowerment SDP1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire		
SDP2- Innovatività	15,00%	SDP2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...) SDP2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze SDP2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi		
SD3- Capacità relazionali e di networking	15,00%	SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, orientandosi alla soddisfazione di tutti gli attori (interni ed esterni) coinvolti SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno		
S4- Capacità direzionale	15,00%	S4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni S4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse alternative con lucidità e tempestività anche in condizioni di incertezza, carenza o complessità S4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone che utilizza per assumere		
S5- Trasparenza e prevenzione della corruzione	10,00%	S5.1- Interpreta il ruolo di Responsabile Anticorruzione e Trasparenza promuovendo la cultura della legalità e la sensibilizzazione in materia a tutti i livelli dell'organizzazione S5.2- Promuove forme di collaborazione e coordinamento con gli altri Organismi di monitoraggio e compliance (OIV, Revisori...) al fine di ottimizzare, in ottica sistemica, l'intero sistema di controlli previsti per l'amministrazione S5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise		
0,00 / 20,00				

Punteggio complessivo
0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 50,00	⇨ 0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 50,00	⇨ 0,00%

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente			Punteggio	Punteggio componente
	Performance Modena			0,00	
0,00 / 15,00					
RISULTATI Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area			Punteggio	Punteggio componente
	Area Area Dirigenziale X	Peso attribuito	100,00%		
0,00 / 45,00					
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo			Punteggio	Punteggio componente
	Obj 1	Peso attribuito	33,00%		
	Obj 2	Peso attribuito	33,00%		
	Obj 3	Peso attribuito	34,00%		
0,00 / 20,00					

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative		Punteggio
SDP0- Capacità di valutazione dei collaboratori	30,00%	SDP0.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno			
SDP1- Leadership	15,00%	SDP1.2- Esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo SDP1.1 - Stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare e valorizzandone l'apporto profuso in un'ottica di empowerment SDP1.3- Fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire			
SDP2- Innovatività	15,00%	SDP2.1- E' aperto ed adotta soluzioni innovative in ogni settore dell'organizzazione (es., tecnologie, servizi e processi...) SDP2.2- Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio di esperienze SDP2.3- Seleziona, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei servizi			
SD3- Capacità relazionali e di networking	15,00%	SD3.1- E' capace di stimolare e sviluppare la partecipazione, il coinvolgimento, l'integrazione fra le Strutture dell'Organizzazione SD3.2- Sfrutta i margini di trattativa esistenti per raggiungere un risultato positivo in tutte le situazioni di competizione e confronto, SD3.3- E' in grado di cogliere legami e relazioni del contesto in cui opera avendo consapevolezza delle esigenze dell'ambiente esterno			
D4- Capacità direzionale	15,00%	D4.1- Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, elaborando previsioni, probabili andamenti e possibili evoluzioni D4.2 - Prende decisioni efficaci, tenendo conto della molteplicità delle variabili connesse e/o in assenza di precedenti, scegliendo tra diverse D4.3- Possiede una visione d'insieme del proprio lavoro, della propria struttura, dei processi e delle persone			
D5- Trasparenza e prevenzione della corruzione	10,00%	D5.1- Partecipa attivamente al processo di analisi, definizione, monitoraggio e miglioramento delle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza D5.2- Rispetta le prescrizioni del Piano Anticorruzione e ne favorisce la diffusione all'interno della propria Struttura organizzativa D5.3- Valorizza le misure anticorruzione e trasparenza nell'organizzazione della struttura, delle attività e delle responsabilità condivise			
0,00 / 20,00					

Punteggio complessivo

0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data

Il valutatore

Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 60,00	↳	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 40,00	↳	0,00%

RISULTATI	Performance d'ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente	
	Performance Modena			0,00		
						0,00 / 10,00
Ambito organizzativo	Settore Aox		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
			100,00%			
					0,00 / 30,00	
Obiettivi individuali			Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente
obj 1			0,00%			
obj 2			0,00%			
obj 3			0,00%			
obj 4			0,00%			
					0,00 / 20,00	

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
SDPO- Capacità di valutazione dei collaboratori	0,00%	SDPO.1- Grado di differenziazione dei giudizi rispetto alla totalità dei collaboratori valutati, misurato con algoritmo di calcolo esterno		
1_PO. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00%	1.3_Qualità della prestazione		
		1.2_Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia		
		1.1_Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità		
2_PO. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00%	2.1_Conoscenze professionali		
		2.2_Capacità professionali e tecniche		
		2.3_Capacità di diversificare e sviluppare le competenze		
3_PO. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00%	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio		
		3.3_Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni		
		3.2_Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori		
4_PO. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00%	4.2_Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche		
		4.1_Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro		
		4.3_Capacità di gestione delle risorse		
Punteggio componente				
0,00 / 40,00				
Punteggio complessivo				
0,00 / 100,00				

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:			
Performance organizzativa	▶	0,00 / 40,00	◀ 0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 60,00	◀ 0,00%

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente		
	Performance Modena			0,00			
						0,00 / 5,00	
Ambito organizzativo	Settore Aox	Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente		
		100,00%					
					0,00 / 25,00		
Obiettivi individuali				Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente
					0,00 / 0,00		

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
Comportamenti	25,00%	1_D. Rendimento quantitativo e qualitativo	1.1_Capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e partecipazione alle esigenze di flessibilità		Punteggio componente
		1.2_Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative in autonomia			
		1.3_Qualità della prestazione			
	25,00%	2_D. Competenza professionale e capacità tecnica	2.1_Conoscenze professionali		
			2.2_Capacità professionali e tecniche		
	25,00%	3_D. Integrazione personale	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio		
			3.2_Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori		
			3.3_Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione delle informazioni		
	25,00%	4_D. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	4.1_Programmazione delle attività; contributo alla organizzazione e gestione delle procedure di lavoro		
			4.2_Contributo al miglioramento dell'uso delle risorse tecnologiche		
			4.3_Capacità di gestione delle risorse		

<p><i>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</i></p>	1_D. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_D. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_D. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_D. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00
		0,00

Punteggio complessivo

0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data Il valutatore Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 30,00	⇐ 0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 70,00	⇐ 0,00%

Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Modena		0,00	
0,00 / 5,00				
RISULTATI Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
	Peso attribuito	100,00%		
0,00 / 25,00				
Obiettivi individuali	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente
	Peso attribuito			
0,00 / 0,00				

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente
	1_C. Rendimento quantitativo e qualitativo	25,00%	1.1_Rendimento qualitativo e rispetto di scadenze e impegni 1.3_Qualità della prestazione 1.2_Iniziativa personale		
2_C. Competenza professionale e capacità tecnica	25,00%	2.1_Capacità e conoscenze professionali e tecniche 2.2_Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale			
3_C. Integrazione personale nell'organizzazione	25,00%	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio 3.2_Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali 3.3_Correttezza e qualità dei rapporti			
4_C. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	25,00%	4.1_Organizzazione del lavoro 4.2_Contributo organizzativo			
0,00 / 70,00					

Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	1_C. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_C. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_C. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_C. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00
		0,00

Punteggio complessivo
0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data _____ Il valutatore _____ Il valutato _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	0,00 / 30,00	◀	0,00%
Performance individuale	▶	0,00 / 70,00	◀	0,00%

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Modena			0,00	
Ambito organizzativo	Peso attribuito		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Punteggio componente
Settore Aox	100,00%				
					0,00 / 25,00
Obiettivi individuali	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	Punteggio componente

Performance organizzativa

Performance individuale

	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente
Comportamenti	25,00%	1_AB. Rendimento quantitativo e qualitativo	1.1_Rendimento qualitativo e rispetto di scadenze e impegni		
		1.2_Qualità della prestazione			
	25,00%	2_AB. Competenza professionale e capacità tecnica	2.1_Capacità e conoscenze professionali e tecniche		
		2.2_Diversificazione delle conoscenze e delle esperienze e tensione al miglioramento professionale			
25,00%	3_AB. Integrazione personale nell'organizzazione	3.1_Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio			
		3.2_Conformità alle regole e utilizzo dotazioni strumentali			
		3.3_Correttezza e qualità dei rapporti			
25,00%	4_AB. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	4.1_Organizzazione del lavoro			

<p>Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa</p>	1_AB. Rendimento quantitativo e qualitativo	0,00
	2_AB. Competenza professionale e capacità tecnica	0,00
	3_AB. Integrazione personale nell'organizzazione	0,00
	4_AB. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	0,00
		0,00

Punteggio complessivo
0,00 / 100,00

Motivazione eventuali valutazioni negative (comportamenti)

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Data: _____ Il valutatore: _____ Il valutato: _____

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	0,00 / 30,00	0,00%
Performance individuale	0,00 / 70,00	0,00%