



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO AGRICOLTURA
DI
CREMONA-MANTOVA-PAVIA**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
(VERSIONE 1.0)**



INDICE

PREMESSA

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1.1 Soggetti e Responsabilità

1.2 Fasi e Tempi del Ciclo della Performance

1.3 Elementi del sistema

1.4 Infrastruttura di supporto

2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1 Definizione degli indicatori

2.2 Misurazione della performance organizzativa

2.3 Valutazione della performance organizzativa

3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

3.2 Schede di Valutazione Individuale

3.3 Procedura di conciliazione

ALLEGATI

- A) Schede di Programmazione Strategica e Operativa
- B) Calendario degli adempimenti Ciclo della Performance
- C) Dizionario dei Comportamenti Organizzativi
- D) Schede di Valutazione Individuale (SVI)



PREMESSA

Ogni amministrazione pubblica, in attuazione di quanto disposto dal D. Lgs. n. 150/2009 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*) e s. m. i., è tenuta a valutare annualmente la performance organizzativa, con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle aree di responsabilità in cui si articola, e la performance individuale del personale, adottando a tale fine un apposito Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Il SMVP è dunque parte integrante del Ciclo di Gestione della Performance, quale strumento preposto al perseguimento delle seguenti finalità:

- disciplinare il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Il funzionamento del sistema viene annualmente monitorato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) e i risultati del monitoraggio - descritti nella "*Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli*", da approvarsi entro il 30 aprile di ogni anno (art. 14, comma 4, D. Lgs. n. 150/2009) - vengono utilizzati per l'aggiornamento del sistema stesso al fine di mantenerne nel tempo l'adeguatezza e l'utilità.

Il SMVP descritto nel presente documento è stato definito tenendo conto:

- a) delle disposizioni contenute nel D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017 n. 74;
- b) delle Linee Guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica – "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" – n. 2 del dicembre 2017 e n. 5 del dicembre 2019;
- c) delle Linee Guida "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance nelle Camere di commercio" del novembre 2018, predisposte da Unioncamere con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica;
- d) delle Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale" del 28 novembre 2023 e "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti" del 14 gennaio 2025;
- e) dei Modelli delle competenze trasversali del personale delle pubbliche amministrazioni, di cui al Decreto del Ministro per la PA del 28 giugno 2023 e al Decreto del Ministro per la PA del 28 settembre 2022;
- f) delle caratteristiche organizzative della Camera di commercio di Cremona – Mantova- Pavia



per come è attualmente configurata in seguito al recente processo di aggregazione;

- g) della opportunità offerta dall'infrastruttura informatica di supporto (INTEGRA), messa a disposizione da Unioncamere, quale strumento utile ad agevolare l'implementazione del sistema complessivo



1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è costituito dall'insieme di soggetti, strumenti (logici e fisici) e metodologie utilizzati per la misurazione e la successiva valutazione dei risultati raggiunti dalla Camera di commercio di Cremona-Mantova-Pavia in ciascun esercizio, in rapporto agli obiettivi strategici ed operativi definiti nei documenti di programmazione ed in particolare nella Sezione Performance del Piano Integrato di Attività e Organizzazione – PIAO (o Piano della Performance).

1.1 SOGGETTI E RESPONSABILITA'

I soggetti coinvolti nel SMVP possono essere classificati in tre categorie omogenee:

1. gli **organi di indirizzo politico**, i quali hanno interesse, da un lato, che la programmazione camerale recepisca i loro input e, dall'altro, che l'operatività restituisca risultati coerenti (Consiglio e Giunta)
2. la **tecnostuttura** camerale, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, implementano il ciclo della performance e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio (Segretario Generale, Dirigenti, Elevate Qualificazioni);
3. le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti, interni o esterni, che affiancano la tecnostuttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità di esecuzione (Ufficio Programmazione e Controllo, OIV).

Gli **organi di indirizzo politico** delineano il quadro strategico entro il quale si colloca l'intero processo del Ciclo della Performance:

Il Consiglio

- approva il Programma Pluriennale (o di mandato);
- approva, su proposta della Giunta, la Relazione Previsionale e Programmatica annuale (RPP);

la Giunta

- propone al Consiglio la RPP;
- approva il Piano della Performance all'interno del PIAO e la Relazione sulla Performance;
- assegna gli obiettivi al Segretario Generale e lo valuta su proposta dell'OIV.

Nel quadro delle linee programmatiche approvate dal Consiglio con il Programma pluriennale di mandato e con la Relazione Previsionale e Programmatica annuale, la **tecnostuttura** camerale implementa il processo programmatico legato alla performance:



Il Segretario Generale

- sentiti i dirigenti e previa verifica delle risorse umane, finanziarie e tecnologiche effettivamente disponibili, propone alla Giunta gli obiettivi strategici finalizzati a realizzare le priorità politiche ed indica i conseguenti obiettivi operativi;
- assegna gli obiettivi ai dirigenti e al personale preposto agli uffici di staff;
- in fase di valutazione, oltre a valutare direttamente dirigenti e personale preposto agli uffici di staff, garantisce un approccio alla valutazione coerente con i principi di equità, meritocrazia e selettività e l'applicazione omogenea della metodologia di valutazione all'interno dell'ente.

I Dirigenti responsabili di Area

- definiscono, sentiti i titolari di EQ e i responsabili di UO, gli obiettivi operativi annuali e i relativi indicatori e target;
- assegnano gli obiettivi ai titolari di EQ e ai responsabili di UO e – di concerto con questi – indicano ai dipendenti le attività e/o i comportamenti attesi di cui si terrà conto in sede di valutazione;
- valutano i titolari di EQ, i responsabili di UO e – congiuntamente a questi - i singoli dipendenti dell'Area organizzativa di competenza.

I titolari di incarichi di Elevata Qualificazione

- supportano il dirigente di Area nella definizione degli obiettivi operativi annuali;
- supportano il dirigente di Area nella valutazione del personale assegnato alle strutture organizzative di competenza;
- validano i risultati del monitoraggio intermedio e della rilevazione finale.

Per quanto riguarda le **strutture di supporto**:

All'ufficio **Programmazione e Controllo** competono le seguenti attività:

- supporto al Segretario Generale e ai dirigenti nelle attività di programmazione e controllo, in particolare nel redigere e aggiornare i documenti previsti dalle norme, rilevanti in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione sulla Performance);
- sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede dei KPI, ecc.);
- attività di monitoraggio dei KPI/obiettivi, finalizzata alla redazione della reportistica e della rendicontazione dei risultati. Al riguardo, il responsabile dell'ufficio (Controller) verifica la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati, si confronta, in sede di monitoraggio intermedio e finale, con i responsabili delle Unità Organizzative.

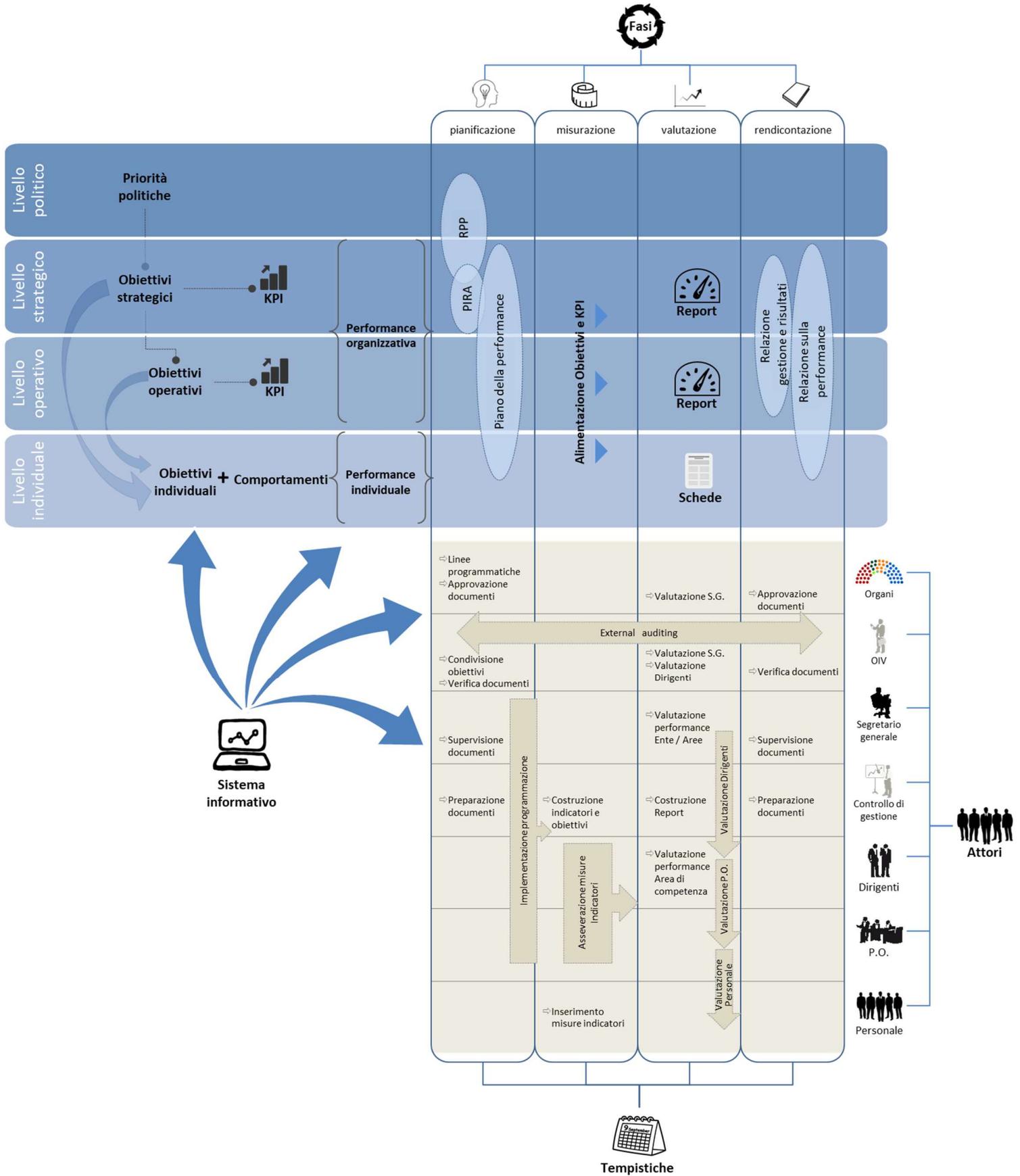
Il Controller ha un ruolo operativo essenziale e s'interfaccia con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** fornisce un supporto metodologico che assicuri efficacia al SMVP, svolgendo una funzione di "external auditor" per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi dell'Ufficio Programmazione e Controllo, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica.



I principali compiti e responsabilità dell'OIV, correlati al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, riguardano:

- la formulazione di un parere vincolante sul SMVP, di cui deve monitorare periodicamente il funzionamento, segnalando la necessità o l'opportunità di interventi correttivi ed elaborando una Relazione annuale sul funzionamento del sistema;
- la collaborazione con la tecnostruttura nella definizione degli indicatori e dei relativi target;
- la validazione dei KPI in relazione alla loro capacità di monitorare una determinata performance, in modo che sia assicurato il collegamento tra performance individuale in funzione della performance organizzativa;
- il monitoraggio e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso;
- la proposta di valutazione della performance individuale del Segretario Generale e il supporto a quest'ultimo nella valutazione dei dirigenti;
- la validazione della "Relazione sulla Performance".





1.2 FASI E TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Misurazione e valutazione della performance, attività distinte ma complementari, sono fasi del più ampio processo denominato Ciclo di Gestione della Performance (o Ciclo della Performance), di seguito descritto

PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE

Nella prima fase del ciclo, la Camera di commercio definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (*pianificazione strategica triennale*) e nel breve periodo (*programmazione operativa annuale*).

L'output della fase di programmazione include diversi documenti, complementari l'uno all'altro ed approvati in successione:

- Relazione Previsionale e Programmatica (RPP)
- Preventivo Economico e relativi allegati
- PIAO – Sezione Performance

Nella **Sezione Performance del PIAO** - approvato dalla Giunta camerale entro il **31 gennaio** di ciascun anno – vengono definiti/aggiornati:

- gli obiettivi strategici triennali (di sistema o comuni; specifici dell'Ente)
- gli obiettivi operativi.

Per ciascun **obiettivo strategico (OS)** viene compilata una specifica **Scheda di Programmazione Strategica - SPS** nella quale sono specificati:

- l'ambito strategico di riferimento
- la denominazione e descrizione dell'obiettivo strategico;
- la missione e il programma di riferimento, tra quelli di cui al DM 27.03.2013;
- gli incaricati della rilevazione e i responsabili della validazione dei dati (monitoraggio)
- gli indicatori per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, precisando per ciascuno il relativo peso, la tipologia, il valore segnaletico, l'algoritmo di calcolo e la fonte dei dati;
- il target associato a ciascun indicatore per ciascuno degli anni del triennio di riferimento nonché, se disponibile, il valore dell'indicatore nell'anno precedente (baseline).

Per ciascun **obiettivo operativo (OO)**, viene compilata una specifica **Scheda di Programmazione Operativa - SPO** nella quale sono specificati:

- l'obiettivo strategico di riferimento
- la denominazione e descrizione dell'obiettivo operativo;
- le unità organizzative coinvolte (area, servizio, ufficio);
- gli incaricati della rilevazione e i responsabili della validazione dei dati (monitoraggio)
- gli indicatori per la misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo, precisando per ciascuno la tipologia, il relativo peso, l'algoritmo di calcolo e la fonte dei dati;
- il target associato a ciascun indicatore, nonché, se disponibile, il valore dell'indicatore nell'anno precedente (baseline).

Le schede di programmazione strategica ed operativa (ALLEGATO A) rappresentano l'elemento di



collegamento con il sistema informativo di supporto ed il Controller ne riporta il contenuto nel sistema INTEGRA.

Gli obiettivi strategici ed operativi costituiscono gli elementi di riferimento per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Al fine di orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa, entro il **28 febbraio** di ciascun anno, vengono assegnati ai dipendenti (dirigenti, elevate qualificazioni e responsabili di unità organizzativa) gli obiettivi per l'esercizio di riferimento.

Gli obiettivi possono essere di due tipi:

- obiettivi operativi desunti dal Piano Performance
- obiettivi individuali in senso stretto (c.d. obiettivi extra)

L'assegnazione degli obiettivi individuali avviene tramite la consegna a ciascun dipendente dell'apposita scheda, datata e sottoscritta dal dirigente. La scheda, previa illustrazione e condivisione nel corso di un colloquio con il dirigente d'area, viene inviata dall'Ufficio del Personale alla casella pec del dipendente.

Ai dipendenti che non siano responsabili di unità organizzativa verranno indicate le attività e/o i comportamenti attesi di cui si terrà conto per la valutazione del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (cfr. infra). In questo caso il dirigente sarà affiancato nel colloquio dal responsabile dell'U.O. competente.

MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

La fase di misurazione serve a quantificare i risultati raggiunti, sulla base degli indicatori associati a ciascun obiettivo e del relativo target, con riferimento:

- all'amministrazione nel suo complesso (performance organizzativa di ente);
- alle aree organizzative (performance organizzativa di area);
- agli obiettivi strategici ed operativi;
- agli obiettivi extra (performance individuale).

Per ciascuna di tali dimensioni viene elaborato uno specifico report di monitoraggio. A questi si aggiunge il report "dimensioni performance – over shooting" dove vengono evidenziati i risultati con valore superiore al target.

La misurazione viene effettuata in due momenti:

Monitoraggio intermedio

E' prevista una misurazione intermedia (monitoraggio) dello stato di avanzamento degli obiettivi operativi da effettuarsi entro il **31 luglio**, con riferimento alla data del 30 giugno.

Gli incaricati della rilevazione registrano le informazioni necessarie al calcolo degli indicatori (misure) all'interno del sistema informativo di supporto. I dati rilevati sono validati tramite il medesimo strumento dal TITOLARE DI Elevata Qualificazione, che ne attesta in tal modo l'attendibilità.



L'ufficio Programmazione e Controllo elabora i report direzionali destinati all'OIV, al Segretario Generale e ai dirigenti. Questi ultimi, qualora lo stato di avanzamento degli obiettivi operativi si discosti in misura significativa da quello programmato, incontrano i responsabili di unità organizzativa al fine di esaminare le eventuali criticità e, se necessario, rimodulare gli obiettivi assegnati a inizio anno.

Le modifiche proposte agli obiettivi (sostituzione di indicatori, definizione nuovi livelli di target, eliminazione/inserimento obiettivi, ...) devono essere tassativamente motivate, annotate nelle schede di programmazione, e comunicate all'OIV per eventuali osservazioni.

Trattandosi di modifiche sostanziali al Piano della Performance, la Giunta approverà entro il **30 settembre**, dopo aver acquisito il parere dell'OIV, le variazioni da apportarsi al documento programmatico. Una volta approvate, le variazioni dovranno essere comunicate ai dipendenti interessati.

Misurazione finale

Terminato l'esercizio, gli incaricati della rilevazione registrano, non appena disponibili, le informazioni necessarie al calcolo degli indicatori (misure) all'interno del sistema informativo di supporto con riferimento alla data del 31 dicembre (o altra data prevista per la chiusura dello specifico obiettivo). I dati rilevati sono validati tramite il medesimo strumento dal titolare di Elevata Qualificazione, che ne attesta in tal modo l'attendibilità. L'ufficio Programmazione e Controllo – tramite il sistema informativo di supporto – elabora le schede di report finali contenenti i risultati annuali conseguiti per gli obiettivi strategici e operativi.

Le schede di report finali sono inviate al Segretario Generale e ai dirigenti entro il **15 maggio** dell'anno successivo (al fine di poter tenere conto anche delle misure desumibili dal bilancio d'esercizio). Il Segretario Generale e i dirigenti annotano nel sistema il commento ai risultati conseguiti evidenziando eventuali criticità, elementi di contesto significativi e ragioni di eventuali scostamenti rilevanti rispetto al target. I report finali, comprensivi delle annotazioni, vengono trasmessi all'OIV di norma entro il **31 maggio**. E' facoltà di ciascun dirigente, qualora lo ritenga necessario per meglio illustrare i fattori di contesto che hanno influenzato i risultati aggiunti, predisporre apposita relazione da far pervenire all'OIV.

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target prefissati viene effettuata la **valutazione della performance organizzativa**, che consiste nella formulazione di un giudizio che tenga conto anche dei fattori (interni ed esterni) che possono aver influito, positivamente o negativamente, sul grado di raggiungimento degli obiettivi stessi.

L'OIV, sulla base dei report elaborati dal Controller e tenendo conto delle relazioni di commento ai risultati predisposte dal Segretario Generale e dai dirigenti, valuta:

- la performance organizzativa di Ente e di Area;
- i risultati conseguiti dal Segretario Generale in riferimento agli obiettivi assegnatigli, proponendo alla Giunta, che delibera in merito, la relativa valutazione.



La valutazione complessiva della performance organizzativa formulata dall'OIV, da predisporre entro il **10 giugno**, è parte integrante della Relazione sulla Performance.

Sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti agiti viene effettuata la **valutazione della performance individuale**:

- il Segretario Generale, sentito l'OIV, valuta i risultati conseguiti dai dirigenti;
- i dirigenti valutano le Elevate Qualificazioni e i responsabili di U.O. e, con l'apporto di questi, valutano il personale addetto all'area di competenza.

Qualora nel corso dell'esercizio un dipendente sia stato trasferito in una diversa area, la valutazione è effettuata dal dirigente dell'area di destinazione in accordo con il dirigente dell'area di provenienza.

Al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti del personale, è previsto un apposito momento di confronto e di condivisione tra il Segretario Generale e i dirigenti nel corso del quale le valutazioni espresse dai singoli valutatori vengono esaminate collegialmente ed eventualmente ricalibrate.

La valutazione della performance individuale, riferita sia al conseguimento degli obiettivi sia ai comportamenti organizzativi espressi, è illustrata agli interessati nel corso di un colloquio con il dirigente. La "Scheda di Valutazione Individuale" in formato digitale è inviata dall'Ufficio Personale alla casella PEC del dipendente entro il **30 giugno**.

RENDICONTAZIONE

Gli esiti della misurazione e valutazione riferita alla performance organizzativa sono descritti la **Relazione sulla Performance (RP)** che è approvata dalla Giunta entro il **20 giugno** e successivamente validata dall'OIV e pubblicata sul sito istituzionale entro il **30 giugno**. La validazione della Relazione sulla Performance è condizione inderogabile, ai sensi dell'art. 14, comma 6, del D. Lgs. 150/2009, per l'erogazione dei premi al personale.

L'Allegato B riporta l'elenco delle attività connesse al Ciclo della Performance, i soggetti ad esse preposti e il termine per l'esecuzione.



1.3 ELEMENTI DEL SISTEMA

Gli elementi fondamentali del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA di Mantova sono gli ambiti strategici, gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target.

Gli **AMBITI STRATEGICI** identificano le linee programmatiche fondamentali della Camera di commercio e consentono di classificare gli obiettivi strategici (e conseguentemente anche i loro sottostanti obiettivi operativi) secondo gruppi omogenei.

Gli ambiti strategici possono essere riferiti ad una singola Area organizzativa oppure essere trasversali a due o più Aree.

Gli **OBIETTIVI** sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA e/o dai suoi stakeholder. Si distinguono in:

- **OBIETTIVI STRATEGICI**, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale (di norma, triennale) e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli ambiti prioritari di intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico.
Fanno parte degli obiettivi strategici gli **OBIETTIVI COMUNI DI SISTEMA**, individuati annualmente (a partire dall'esercizio 2023) da Unioncamere, nei settori ritenuti più strategici: favorire la transizione digitale ed ecologica; favorire la transizione burocratica e la semplificazione; sostenere lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese; consolidare il capitale umano e orientarlo verso i processi primari di servizio alle imprese e utenti; migliorare l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei servizi camerali; garantire la salute gestionale e la sostenibilità economica dell'ente. L'inserimento degli Obiettivi Comuni di Sistema nel Piano Performance è facoltativo.
- **OBIETTIVI OPERATIVI**, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo) e possono essere riferiti a: una **attività** (insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da un output – prodotto o servizio – chiaramente identificabile; un **processo** (sequenza organizzata di attività, che può attraversare più unità organizzative, finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente interno o esterno; a un **progetto** (insieme di attività, in genere aggiuntive rispetto alle attività ricorrenti, finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo di tempo
- **OBIETTIVI INDIVIDUALI**, assegnati ai singoli dipendenti.

Gli **INDICATORI** sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, individuati per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. In quanto strettamente legati agli obiettivi, gli indicatori devono essere in grado di rappresentare in modo efficace e completo l'andamento del fenomeno che si vuole osservare. Per quanto possibile, si cercherà di associare a ciascun obiettivo più indicatori.

Le **MISURE** sono componenti elementari (di carattere quantitativo) le quali, combinate insieme, costituiscono l'indicatore in grado di fornire un'informazione sintetica circa il raggiungimento dell'obiettivo.



I **TARGET** sono i livelli attesi di performance, espressi in termini di valore che l'indicatore deve assumere, che si desidera ottenere ai fini del raggiungimento di un obiettivo



1.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Per la gestione del Ciclo della Performance (programmazione, monitoraggio e rendicontazione), l'Ente si avvale di un apposito strumento messo a disposizione delle Camere di commercio da Unioncamere, denominato **Sistema Informativo Integrato**, il quale si compone di 3 moduli:

- KRONOS, finalizzato alla rilevazione dei costi dei processi e per la quantificazione dei costi standard;
- PARETO, utile per la consultazione degli indicatori ai fini del confronto delle performance camerali a livello di cluster e di sistema;
- INTEGRA, che rappresenta il cuore della gestione del Ciclo della Performance, e consente la gestione dei processi di pianificazione e monitoraggio e dei relativi documenti di rendicontazione secondo una logica integrata.

Il modulo **INTEGRA**, in particolare, rappresenta lo strumento di supporto all'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance descritto nel presente documento, sia con riguardo alla performance organizzativa sia con riguardo alla performance individuale. Esso è, a sua volta, suddiviso in 3 sezioni:

- PLAN, preposta all'inserimento degli ambiti strategici, degli obiettivi strategici, degli obiettivi operativi, degli eventuali obiettivi extra-Piano da assegnare individualmente al personale interessato e delle schede di valutazione individuale dei dipendenti;
- MONITOR, preposta al monitoraggio, ovvero alla rilevazione e alla validazione delle misure e, di conseguenza, degli indicatori utili ai fini della misurazione e valutazione della performance di ente (sia complessiva sia a livello di ambito strategico) e della performance organizzativa delle singole Unità Organizzative;
- REPORT, finalizzata alla produzione dei documenti di rendicontazione della performance ai vari livelli, i quali confluiranno poi nella Relazione sulla Performance e nel Report Controllo Strategico.



2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione, con le sue singole articolazioni, consegue nell'esercizio di riferimento in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa.

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

- a) a livello di Ente;
- b) a livello di Area organizzativa.

Alla **Performance Organizzativa di Ente** (POE) - relativa alla Camera di commercio nel suo complesso - concorrono i risultati conseguiti in riferimento a tutti gli obiettivi strategici.

Alla **Performance Organizzativa di Area** (POA) - relativa alle singole articolazioni organizzative (Area degli Uffici di Staff, Area Economico-Finanziaria, Area R.U. e Organizzazione, Area Anagrafica, Area di Regolazione del Mercato, Area Promozionale) - concorrono i risultati raggiunti in riferimento agli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative (uffici) dell'area.

Finalità della misurazione e valutazione della performance organizzativa è fornire agli organi politici informazioni e dati sull'efficacia delle decisioni assunte a livello politico e sull'efficienza sia dei servizi interni sia dei servizi forniti all'esterno ai diversi portatori di interesse.

2.1 DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI

Ad ogni obiettivo, strategico e operativo, sono associati uno o più indicatori utili a misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo.

Gli **indicatori** descrivono differenti dimensioni della performance:

- **stato delle risorse** -> quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali);
- **efficienza** -> misurano la capacità di utilizzare in modo ottimale le risorse rispetto ai risultati da conseguire, esprimendo il rapporto tra risorse impiegate (umane e/o finanziarie) e risultato ottenuto;
- **efficacia quantitativa** -> misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi definiti in sede di programmazione nonché di dare attuazione agli adempimenti previsti dalle norme, mettendo in relazione il risultato raggiunto con quello atteso (target) e rilevandone lo scostamento;
- **qualità erogata** -> misurano i livelli dei servizi effettivamente raggiunti e misurabili rispetto a standard di riferimento
- **qualità percepita** -> esprimono il livello di rispondenza dei servizi erogati alle aspettative dell'utenza (customer satisfaction);
- **output** -> esprimono il risultato che si ottiene al termine di una attività o di un processo;
- **outcome** -> esprimono l'impatto, il risultato ultimo di un'attività o processo dal punto di vista degli utenti e, più in generale, degli stakeholder.



Ciascun indicatore deve possedere i seguenti **requisiti**:

- **comprensibilità**: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- **rilevanza**: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile ad attività chiave tra quelle svolte dall'amministrazione;
- **confrontabilità**: deve consentire comparazioni diacroniche e sincroniche;
- **fattibilità**: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie, nonché di sistemi informativi;
- **affidabilità**: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando;
- **misurabilità**: deve possedere caratteristiche che lo rendano in grado di fornire un'informazione sintetica sul raggiungimento di un obiettivo.

2.2 MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il processo di misurazione della performance organizzativa è finalizzato a determinare se e in quale misura la Camera di commercio abbia ottenuto i risultati auspicati in relazione agli obiettivi prefissati e si concretizza nei seguenti livelli di analisi:

OBIETTIVI OPERATIVI (OO)

Il grado di raggiungimento è espresso dagli indicatori specifici afferenti a ciascun obiettivo

OBIETTIVI STRATEGICI (OS)

Il raggiungimento degli obiettivi strategici è espresso per il **50%** dal valore degli indicatori specifici ad essi afferenti e per il **50%** dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA (POA)

Detto ambito di misurazione considera il livello di raggiungimento dei singoli obiettivi operativi assegnati alle unità organizzative di ciascuna area dirigenziale ed è misurato - per la singola area organizzativa - come media aritmetica ponderata del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi definiti per l'esercizio di riferimento. E' espressa mediante un **indicatore sintetico** calcolato in automatico dal sistema informativo di supporto.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (POE)

Tale ambito di misurazione, riferito all'Amministrazione nel suo complesso, tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, articolati nei diversi ambiti strategici cui essi sono ascrivibili, e del peso preventivamente attribuito a ciascun ambito strategico. E' espressa mediante un **indicatore sintetico** calcolato in automatico dal sistema informativo di supporto.



MARGINI DI TOLLERANZA E SOGLIE CRITICHE

Ai fini della misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi si applicano le seguenti regole:

- **margin di tolleranza**, intesi come intervalli di valori entro i quali gli obiettivi/indicatori vengono considerati comunque raggiunti (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):
 - per gli ambiti strategici: **5%**
 - per la performance di Ente/Area: **5%**
 - per gli obiettivi strategici: **5%**
 - per gli obiettivi operativi: **5%**
 - per gli indicatori: **5%**.
- **soglie critiche** sotto alle quali gli obiettivi/indicatori sono considerati come “non raggiunti”:
 - per gli ambiti strategici: **50%**
 - per la performance di Ente/Area: **50%**
 - per gli obiettivi strategici: **50%**
 - per gli obiettivi operativi: **50%**
 - per gli indicatori: **50%**.

Nell'area all'interno della soglia e oltre il margine di tolleranza, obiettivi/indicatori si intendono come “parzialmente raggiunti”.

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

2.3 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Con la valutazione si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione finale e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e quelli programmati.

In particolare, in sede di valutazione l'OIV - oltre a considerare i risultati oggettivamente conseguiti in relazione ai singoli obiettivi strategici ed operativi e ai relativi indicatori, nonché agli indicatori sintetici di performance organizzativa di ente e di area - prende in considerazione ed analizza ulteriori informazioni di carattere quali-quantitativo e di contesto fornite dal Segretario Generale e 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.

Gli esiti della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e l'analisi degli elementi integrativi permettono all'OIV di formulare un giudizio discrezionale sull'andamento dell'organizzazione e sulla performance organizzativa, esprimendolo in base alle seguenti opzioni valutative:



- Performance Organizzativa ***inadeguata***
- Performance Organizzativa ***parzialmente adeguata***
- Performance Organizzativa ***adeguata/in linea con le aspettative***
- Performance Organizzativa ***eccellente/superiore alle aspettative.***

La valutazione così sinteticamente espressa dovrà essere accompagnata da idonea motivazione.



3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La **performance individuale** esprime il contributo che ogni dipendente dà al conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione ed è costituita dall'insieme dei risultati raggiunti, delle competenze espresse e dei comportamenti agiti nell'anno di riferimento.

La componente risultati presenta una relazione diretta rispetto alla posizione ricoperta dal dipendente nella scala gerarchica dell'Ente: per i dipendenti inquadrati nelle aree professionali più elevate, assume un maggior rilievo nella valutazione il grado di raggiungimento degli obiettivi (risultati raggiunti); per converso, i comportamenti rappresentano la componente fondamentale di valutazione per il personale inquadrato nelle aree professionali meno elevate (cfr. infra)

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

- *predeterminazione degli obiettivi*: gli obiettivi vengono definiti in fase di programmazione delle attività e assegnati formalmente ai dipendenti;
- *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore*: le schede di valutazione individuale, sottoscritte dal dirigente cui compete la responsabilità della valutazione, sono compilate con il supporto del soggetto che conosce direttamente l'attività del valutato (responsabile di ufficio/servizio o titolare di incarico di EQ)
- *motivazione del giudizio*: la valutazione, anche quando riferita ad aspetti non oggettivamente misurabili, deve fondarsi su elementi concreti
- *partecipazione al processo da parte del valutato*: avviene nel corso dei colloqui di assegnazione degli obiettivi, di monitoraggio intermedio e di valutazione finale.

La valutazione della performance individuale è utile al fine di individuare gli ambiti di miglioramento individuale del personale e gli eventuali fabbisogni formativi oltre che ai fini dell'applicazione del sistema premiante previsto dai vigenti CCNL.

3.1 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

In coerenza con quanto dispone l'art. 9 del D. Lgs. n. 150/2009, sono individuati due ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale, sia per i dirigenti che per il personale non dirigente, che costituiscono altrettante dimensioni di svolgimento della prestazione professionale:

- a) i **risultati** raggiunti, misurati e valutati sulla base di specifici obiettivi ed indicatori;
- b) i **comportamenti organizzativi** posti in essere, valutati sulla base di criteri/fattori preventivamente individuati/determinati.

GLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Annualmente, ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, vengono assegnati al personale (SG, Dirigenti, EQ, Funzionari e Istruttori con responsabilità di UO) specifici obiettivi individuali. Gli obiettivi individuali possono essere:



- **obiettivi operativi desunti dal Piano della Performance**, che vengono così a connotarsi in questo contesto come “individuali” in quanto direttamente riferiti ai singoli anche se in modo non esclusivo (vi potranno essere anche obiettivi trasversali a più uffici di una stessa Area o di Aree diverse);
- **obiettivi individuali propri (c.d. Obiettivi Extra)**, direttamente riconducibili a una determinata funzione, progetto o responsabilità attribuiti al soggetto valutato. Gli specifici obiettivi individuali possono anche essere definiti con riferimento a obiettivi di apprendimento.

In coerenza con gli atti di programmazione:

- la Giunta assegna gli obiettivi individuali al Segretario Generale;
- il SG assegna gli obiettivi individuali ai Dirigenti;
- i Dirigenti assegnano gli obiettivi individuali ai titolari di incarichi di Elevata Qualificazione e ai responsabili di servizio/ufficio.

Gli obiettivi sono definiti per iscritto, previo confronto con i soggetti interessati, e possono essere oggetto di modifica, adeguamento e integrazione in fase di monitoraggio intermedio, con le stesse procedure previste per la loro definizione.

Nell'assegnazione degli obiettivi individuali annuali, di norma in numero variabile da **1** a **5**, si dovrà tener conto della rilevanza e della complessità attuativa degli stessi anche con riguardo alle risorse disponibili.

Ad ogni obiettivo, assegnato ai dirigenti e ai dipendenti con responsabilità, deve inoltre essere associato il relativo peso percentuale che indica quanto è “importante” ciascun obiettivo assegnato rispetto agli altri. La somma dei pesi degli obiettivi deve essere pari a 100.

Gli obiettivi assegnati e il relativo peso percentuale sono riportati nella *Scheda di Valutazione Individuale* di ciascun dipendente.

In ogni caso gli obiettivi individuali dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- **rilevanti e pertinenti** rispetto alla missione istituzionale e alle priorità strategiche della Camera di commercio nonché al campo di attività del singolo collaboratore;
- **coerenti** con gli obiettivi strategici pluriennali e con i programmi di attività definiti nei documenti di programmazione (Relazione Previsionale e Programmatica, Piano della Performance);
- **chiari**, vale a dire inequivocabili sia nel contenuto che nella definizione e formalmente assegnati a ciascun dipendente;
- **verificabili**, vale a dire misurabili in termini concreti con riferimento a criteri di misura, standard e tempificazioni, al fine di poterne valutare il grado di raggiungimento (a ciascun obiettivo deve corrispondere almeno un indicatore)
- **correlati** alla qualità e alla quantità delle risorse disponibili.

Nella determinazione degli Obiettivi Individuali da assegnare ai dirigenti occorrerà tenere conto delle prescrizioni fornite al riguardo da norme di legge e da Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione. In particolare, il set di OI di ciascun dirigente dovrà contenere:



- un obiettivo correlato al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture (art. 4-bis del DL n. 13/2023, Circolare MEF-RGS n. 1/2023) – dirigenti apicali e dirigenti responsabili dei pagamenti;
- un obiettivo correlato al dovere di promozione della formazione per sé stessi e per i propri collaboratori (Direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione 23 marzo 2023, 28 novembre 2023 e 14 gennaio 2025);
- un obiettivo correlato agli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione.

I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

I comportamenti organizzativi (o competenze trasversali) messi in atto da ciascun dipendente e le competenze professionali dimostrate sono espressione della qualità del contributo assicurato dallo stesso alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e, indirettamente, anche alla performance di Area e di Ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi, pur caratterizzandosi inevitabilmente per un certo grado di soggettività, avviene sulla base di una serie predefinita di fattori e discende da un processo interattivo tra valutatore e valutato.

I fattori di valutazione dei comportamenti sono differenziati (per contenuto e/o rilevanza) a seconda dell'inquadramento professionale dei dipendenti e sono dettagliatamente descritti nel Dizionario dei Comportamenti Organizzativi (Allegato C).

Le competenze trasversali oggetto di valutazione per le diverse tipologie di personale sono state individuate sulla base dei seguenti documenti:

- *“Modello delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”*, approvato con Decreto del Ministro per la PA del 28 giugno 2023;
- *“Modello di competenze dei dirigenti della PA italiana”* - pgf. 4 delle Linee Guida per l'accesso alla dirigenza, approvato con Decreto del Ministro per la PA del 28 settembre 2022.

Per il personale appartenente alle aree professionali “Istruttori”, “Operatori Esperti” ed “Operatori”, non essendo prevista l'assegnazione di obiettivi individuali, nell'ambito della valutazione dei comportamenti è altresì valutato il “Contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza”.

3.2 LE SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE

La performance individuale viene misurata e valutata rispetto alle seguenti tipologie di personale:

- Segretario Generale
- Dirigenti
- Elevate Qualificazioni
- Funzionari e Istruttori responsabili di unità organizzativa
- Istruttori
- Operatori Esperti
- Operatori



Per ciascuna tipologia è definita una apposita **Scheda di Valutazione Individuale (SVI)** che si differenzia per il peso attribuito alle diverse componenti della valutazione e/o per la definizione dei comportamenti organizzativi attesi (Allegato C).

Ciascuna SVI prevede quattro componenti della valutazione:

1. Performance Organizzativa di Ente (POE)
2. Performance Organizzativa di Area (POA)
3. Obiettivi Individuali (OI)
4. Comportamenti Organizzativi (CO)

Le prime tre componenti concorrono a formare la valutazione sui risultati.

La valutazione complessiva è espressa da un singolo valore numerico (compreso tra **0** e **100**) risultante dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuna delle quattro componenti. In tal modo, fatto pari a 100 il punteggio massimo complessivamente conseguibile, il punteggio massimo per ciascuna delle quattro componenti è pari al peso della stessa, come specificato nella tabella che segue:

RUOLO	RISULTATI			Comportamenti Organizzativi	TOTALE
	Performance di Ente	Performance di Area	Obiettivi Individuali		
Segretario Generale	60	0	20	20	100
Dirigenti	30	30	20	20	100
Elevate Qualificazioni	20	20	30	30	100
Funzionari e Istruttori con UO	10	20	30	40	100
Istruttori	10	20	0	70	100
Operatori Esperti	10	20	0	70	100
Operatori	10	20	0	70	100

La valorizzazione delle singole componenti della scheda è effettuata come segue:

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

La quota/componente della valutazione correlata alla Performance Organizzativa di Ente, è espressa dall'indicatore sintetico di POE moltiplicato per l'incidenza della POE per la specifica tipologia di personale ed implementata automaticamente dal sistema informativo di supporto:

$$\text{Quota POE} = \text{indicePOE} \times p(\text{POE})$$



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA

La quota correlata alla Performance Organizzativa di Area è espressa dall'indicatore sintetico di POA moltiplicato per l'incidenza della POA per la specifica tipologia di personale ed implementata automaticamente dal sistema informativo di supporto:

$$POA = \text{indicePOA} \times p(\text{POA})$$

OBIETTIVI INDIVIDUALI (OI)

La componente Obiettivi Individuali è valorizzata per le seguenti tipologie di personale, per le quali concorre a determinare il punteggio complessivo: Segretario Generale, Dirigenti, Elevate Qualificazioni, Funzionari e Istruttori con responsabilità di unità organizzativa. Per le restanti tipologie di dipendenti il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza viene valutato all'interno della sezione "Comportamenti Organizzativi".

Per ciascuno degli obiettivi assegnati ad inizio anno viene espressa una valutazione numerica $r(i)$ il cui valore (**compreso tra 0 e 100**) corrisponde esattamente al livello di conseguimento dell'obiettivo calcolato dal sistema informativo di supporto.

Il punteggio attribuito alla componente Obiettivi Individuali (OI) è calcolato tenendo conto del livello di conseguimento dei singoli obiettivi (espresso in punti percentuali), della loro importanza relativa (peso) nonché del peso della componente OI nella specifica Scheda di Valutazione secondo la seguente formula:

$$OI = \text{Somma } [r(1)p(1)p(OI) + r(2)p(2)p(OI) + \dots + r(n)p(n)p(OI)]/100$$

dove:

$r(i)$ = livello di conseguimento dell'obiettivo i-esimo

n = numero degli obiettivi

$p(i)$ = peso dell'obiettivo i-esimo

$p(OI)$ = peso della componente Obiettivi Individuali

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (CO)

Nella sezione denominata "Comportamenti" trovano posto sia la valutazione delle competenze tecnico-specialistiche sia la valutazione dei comportamenti organizzativi in senso stretto (c.d. competenze trasversali o *soft skills*), frutto di osservazione diretta da parte del valutatore e formulate in riferimento alle aree di valutazione di cui all'Allegato C.

Per ciascuna Area di Valutazione (o Fattore di Valutazione) sono indicati il peso relativo (la somma dei pesi attribuiti alle singole aree di valutazione sarà pari a 100) e l'elenco delle relative competenze, che costituiscono i subfattori di valutazione. Ciascuna competenza, a sua volta, è descritta tramite uno o più indicatori di comportamento.

La valutazione è effettuata assegnando a ciascuna competenza presa in esame un giudizio di carattere qualitativo cui corrisponde un valore sintetico quantitativo secondo la scala di valutazione di seguito riportata:



LIVELLI DI VALUTAZIONE	
GIUDIZIO	PUNTEGGIO
Non adeguato	30
Sufficiente	60
Discreto	70
Buono	80
Distinto	90
Ottimo	100

Il punteggio attribuito alla componente comportamenti (CO) è dato dalla somma dei punteggi associati a ciascun subfattore di valutazione, i quali sono a loro volta calcolati secondo la seguente formula:

$$\text{Punteggio sfv}(i) = [(V_{\text{sfv}(i)} * p_{\text{FV}/n}) * p(\text{CO})] / 100$$

Dove:

$V_{\text{sfv}(i)}$ = valutazione attribuita al subfattore di valutazione i-esimo

p_{FV} = peso del fattore di valutazione di riferimento

n = numero di subfattori di valutazione in cui è suddiviso il FV

$p(\text{CO})$ = peso della componente Comportamenti Organizzativi

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il **punteggio complessivo** (PC) attribuito a ciascun dipendente è ottenuto come somma dei punteggi riferiti alle quattro componenti della valutazione: Performance Organizzativa di Ente - Performance Organizzativa di Area – Obiettivi Individuali – Comportamenti Organizzativi:

$$\text{PC} = \text{POE} + \text{POA} + \text{OI} + \text{CO}$$

Per il Segretario Generale, i Dirigenti e le Posizioni Organizzative il Punteggio Complessivo è base di riferimento ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato.

Per il personale non dirigenziale, al fine di dare attuazione alle disposizioni del contratto collettivo nazionale - che prevede siano espressamente individuate la quota di risorse destinate a premiare la performance organizzativa e la quota destinata alla performance individuale - il sistema informativo di supporto provvederà a suddividere il punteggio complessivo in due componenti che saranno prese come riferimento per l'utilizzo delle due quote del fondo risorse decentrate.



3.3 PROCEDURA 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.

La procedura di conciliazione, che risponde alla finalità di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, si applica sia al personale con qualifica dirigenziale sia al personale appartenente alle categorie.

Procedura

Qualora il valutato non condivida la valutazione ricevuta, entro **5 giorni** dalla comunicazione dell'esito del processo di valutazione (consegna della scheda di valutazione), può presentare, a mezzo PEC fornita dall'Ente, richiesta scritta e motivata di riesame della valutazione indirizzata al valutatore (Dirigente o Segretario Generale).

Il valutatore, entro **5 giorni lavorativi** dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma (PEC), risponde accogliendo la richiesta di riesame ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda di Valutazione Individuale, sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente.

Se non concordano, fermo restano il diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato può richiedere entro **5 giorni** l'attivazione della procedura di conciliazione.

L'Organismo di Conciliazione (Segretario Generale per i dipendenti e OIV per i dirigenti), esaminata l'istanza e sentiti (separatamente o in contraddittorio) il valutato e il valutatore, entro **10 giorni** dal ricevimento della richiesta, comunica a entrambe le parti una proposta motivata di modifica alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti.

Il valutatore, nei successivi **5 giorni**, si conforma alla decisione dell'organismo di conciliazione.

La presente procedura di conciliazione non è obbligatoria e non esclude l'esperimento della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c..



ALLEGATI



SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

SCHEDA PROGRAMMAZIONE STRATEGICA 0.0						
AMBITO STRATEGICO ... – DENOMINAZIONE DELL'AMBITO STRATEGICO						
OBIETTIVO STRATEGICO	OS ... – DENOMINAZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO					
DESCRIZIONE						
PROGRAMMA (DM 27.03.2013)	...					
MONITORAGGIO	Rilevatore: ... / Validatore: ...					
Indicatore	Valore segnaletico	Algoritmo	Baseline	Target		
			Anno t-1	Anno t	Anno t+1	Anno t+2
Denominazione dell'indicatore PESO dell'indicatore <i>Tipologia di indicatore</i>	Breve descrizione del significato e del valore dell'indicatore	Formula di calcolo dell'indicatore <i>Fonte dei dati</i>
Denominazione dell'indicatore PESO dell'indicatore <i>Tipologia di indicatore</i>	Breve descrizione del significato e del valore dell'indicatore	Formula di calcolo dell'indicatore <i>Fonte dei dati</i>
Denominazione dell'indicatore PESO dell'indicatore <i>Tipologia di indicatore</i>	Breve descrizione del significato e del valore dell'indicatore	Formula di calcolo dell'indicatore <i>Fonte dei dati</i>
Aggiornamento: Sezione da compilare in sede di aggiornamento del Piano Performance, qualora vengano apportate modifiche all'obiettivo e/o agli indicatori e/o ai relativi target precisando le motivazioni alla base delle modifiche apportate						



SCHEDA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 0.0.0				
OBIETTIVO STRATEGICO	DENOMINAZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO			
OBIETTIVO OPERATIVO	OO 0.0.0. – DENOMINAZIONE DELL'OBIETTIVO OPERATIVO			
DESCRIZIONE	...			
U.O.	...			
MONITORAGGIO	Rilevatore: ... / Validatore: ...			
Indicatore	Peso	Algoritmo	BL Anno t-1	Target Anno t
Denominazione dell'indicatore	...	Formula di calcolo dell'indicatore		
<i>Tipologia di indicatore</i>		<i>Fonte dei dati</i>		
Denominazione dell'indicatore	...	Formula di calcolo dell'indicatore		
<i>Tipologia di indicatore</i>		<i>Fonte dei dati</i>		
Aggiornamento: Sezione da compilare in sede di aggiornamento del Piano Performance, qualora vengano apportate modifiche all'obiettivo e/o agli indicatori e/o ai relativi target precisando le motivazioni alla base delle modifiche apportate				

Ciclo di Gestione della Performance Calendario degli adempimenti		
DATA (ENTRO IL)	ADEMPIMENTO	SOGGETTI COINVOLTI
31 gennaio	Approvazione PIAO – Sezione Performance - Anno n	Tecnostruttura (predisposizione) OIV (parere) Giunta (approvazione)
28 febbraio	Assegnazione obiettivi a Dirigenti, Elevanti Qualificazioni e Responsabili di U.O. – Anno n	SG e Dirigenza
30 aprile	Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni – Anno n-1 (I)	OIV
15 maggio	Rilevazione al 31.12 delle misure relative a PP - Anno n-1 (I)	Controller
	Validazione misure relative a PP - Anno n-1 (I)	Dipendenti validatori
	Elaborazione report direzionali - Anno n-1 e invio a SG e Dirigenti (I)	Controller
31 maggio	Inserimento commenti su risultati e principali scostamenti - Anno n-1 (I)	Dirigenza
	Invio report direzionali comprensivi dei commenti all'OIV – Anno n-1	Controller
10 giugno	Valutazione performance organizzativa di Ente e di Area – Anno n-1	OIV
20 giugno	Approvazione Relazione sulla Performance Anno n-1	Tecnostruttura (predisposizione) Giunta (approvazione)
30 giugno	Validazione Relazione sulla Performance Anno n-1	OIV
	Pubblicazione sul sito della Relazione sulla Performance e dell'atto di validazione	Segretario Generale



	Valutazione dipendenti e consegna schede	Segretario Generale Dirigenti
10 luglio	Monitoraggio Intermedio: Rilevazione al 30.06 delle misure PP Anno n (I)	Dipendenti rilevatori
20 luglio	Monitoraggio Intermedio: Validazione misure al 30.06 PP Anno n (I)	Dipendenti validatori
31 luglio	Elaborazione report direzionali e invio a Dirigenti	Controller
10 agosto	Eventuali proposte motivate di modifiche al PP Anno n Trasmissione report e proposte di aggiornamento all'OIV	Dirigenza Controller
10 settembre	Parere sull'aggiornamento del PP Anno n	OIV
30 settembre	Aggiornamento Piano Performance Anno n (eventuale)	Tecnostruttura (predisposizione) Giunta (approvazione)
31 ottobre	Approvazione Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) Anno n+1	Tecnostruttura (predisposizione) Giunta e Consiglio (approvazione)
31 dicembre	Approvazione preventivo economico e budget direzionale Anno n+1	Controller (predisposizione) Giunta e Consiglio (approvazione)
	Aggiornamento annuale del SMVP	Controller e Ufficio Personale (predisposizione) OIV (parere)

Legenda:

in giallo gli adempimenti relativi all'anno "n"; in verde gli adempimenti relativi all'anno "n-1"

La lettera **(I)** indica che lo specifico adempimento è da effettuarsi tramite l'applicativo di supporto INTEGRA



DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE E TRASVERSALI)

SEGRETARIO GENERALE

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
AREA COGNITIVA	20	<p>Visione Strategica</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG supporta l'organo politico nell'individuazione di obiettivi e strategie da perseguire ▪ Il SG comprende e recepisce le priorità strategiche e gli obiettivi di medio-lungo periodo espressi dagli organi politici e li traduce in termini organizzativi ed operativi
AREA MANAGERIALE	30	<p>Guida del gruppo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG coordina e guida il gruppo dei dirigenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, trasferendo valori e strategie organizzative;
		<p>Promozione del cambiamento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG promuove l'innovazione a livello organizzativo e tecnologico, stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo ▪ Il SG incoraggia gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità
AREA REALIZZATIVA	20	<p>Orientamento al risultato</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG definisce per sé e per la struttura, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi orientati alla creazione del valore pubblico; ▪ Il SG agisce per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica
AREA RELAZIONALE	20	<p>Gestione delle relazioni interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG gestisce reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori esterni all'organizzazione, inclusi quelli istituzionali, al fine di costruire relazioni positive e orientate alla collaborazione; ▪ Il SG contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")
		<p>Orientamento alla qualità del servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG identifica le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici;
AREA DEL SELF MANAGEMENT	10	<p>Consapevolezza organizzativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il SG agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico



		<p>Tenuta emotiva</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Il SG risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione
--	--	--

DIRIGENTI

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
AREA COGNITIVA	20	<p>Soluzione dei problemi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, così da individuare gli aspetti più rilevanti e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento; ▪ Assume decisioni tempestive in emergenza o al di fuori di schemi e procedure consolidate, nel rispetto delle normative e degli obiettivi
AREA MANAGERIALE	30	<p>Gestione dei processi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali e temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire;
		<p>Sviluppo dei collaboratori</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Riconosce i bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa; ▪ Valuta coerentemente le prestazioni del personale con una significativa e motivata differenziazione dei giudizi, curando la promozione del merito;
AREA REALIZZATIVA	20	<p>Orientamento al risultato</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definisce per sé e per la propria struttura, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi orientati alla creazione del valore pubblico;
		<p>Decisione responsabile</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si assume la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori
AREA RELAZIONALE	20	<p>Gestione delle relazioni interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dirigente comunica efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive e orientate alla collaborazione; ▪ contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")
		<p>Orientamento alla qualità del servizio</p>



		<ul style="list-style-type: none">▪ Il dirigente riconosce le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e si adopera per rispondervi al meglio identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi;
AREA DEL SELF MANAGEMENT	10	Self development <ul style="list-style-type: none">▪ Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita professionale
		Tenuta emotiva <ul style="list-style-type: none">▪ Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione

ELEVATE QUALIFICAZIONI

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE	20	<p>Conoscenze generali e specialistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenze teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, utili ad affrontare, con consapevolezza critica, problemi anche di elevata complessità nell'ambito lavorativo di competenza; ▪ Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	20	<p>Soluzione dei problemi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, anche di fronte a problematiche complesse, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni da diverse fonti; ▪ Il dipendente propone soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento e potenzialmente innovative;
		<p>Consapevolezza digitale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente comprende l'importanza e l'impatto dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per gli utenti interni/esterni, incoraggiando i collaboratori nell'adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	30	<p>Orientamento al risultato</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente persevera nel raggiungimento del risultato anche in presenza di ostacoli e criticità e cercando di migliorare costantemente gli standard della sua prestazione
		<p>Qualità della prestazione individuale - Affidabilità</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente garantisce lo svolgimento delle attività proprie e dei propri collaboratori nei tempi previsti, tenendo fede agli impegni presi e assumendosene la responsabilità anche in caso di errori;
		<p>Qualità della prestazione individuale - Accuratezza</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente persegue, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità ed effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di competenza utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio
		<p>Qualità della prestazione individuale - Iniziativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, nell'ambito del proprio ruolo, propone nuove attività da realizzare avanzando idee, osservazioni e soluzioni per il settore di appartenenza;



INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	10	Orientamento al servizio <ul style="list-style-type: none">Il dipendente comprende le esigenze degli utenti (esterni o interni) e si adopera per delineare soluzioni adeguate che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento del livello di servizio richiesto
		Collaborazione <ul style="list-style-type: none">Il dipendente agisce in modo collaborativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) ricercando e promuovendo sinergie per generare relazioni efficaci e individuare soluzioni comuni e condivise
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	20	Gestione dei processi <ul style="list-style-type: none">Il dipendente organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti;Il dipendente monitora costantemente ed in modo strutturato i processi ed il contesto, rimodulando piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni
		Guida del gruppo <ul style="list-style-type: none">Il dipendente promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi del servizio, fornendo indicazioni chiare sulle attività da svolgere, incoraggiando il contributo dei collaboratori e valorizzandone l'apporto al lavoro comune;Il dipendente favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura di diretta responsabilità;Il dipendente contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")

PERSONALE – AREA FUNZIONARI E ISTRUTTORI CON RESPONSABILITA'

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
COMPETENZE TECNICO- SPECIALISTICHE	20	Conoscenze generali e specialistiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenze teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, utili ad affrontare, con consapevolezza critica, problemi di media complessità nell'ambito lavorativo di competenza; ▪ Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza
		Capacità professionali e tecniche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di applicazione autonoma, pratica ed operativa, delle conoscenze teoriche possedute
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	15	Soluzione dei problemi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, di fronte a situazioni critiche o problematiche, dimostra di saper contestualizzare il problema e ne approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni, individua possibili alternative di soluzione concrete e realizzabili
		Orientamento all'apprendimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente ricerca attivamente opportunità di aggiornamento professionale dimostrando inoltre capacità di apprendere dall'esperienza;
		Consapevolezza digitale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente comprende l'importanza e l'impatto dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per gli utenti interni/esterni, incoraggiando i collaboratori nell'adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	40	Orientamento al risultato <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente persevera nel raggiungimento degli obiettivi assegnati anche a fronte di imprevisti e in presenza di ostacoli e criticità, eventualmente modificando le modalità operative e incoraggiando i propri collaboratori
		Qualità della prestazione individuale - Affidabilità <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente lavora con coerenza, serietà e senso di responsabilità nell'interesse dell'amministrazione e nei tempi previsti, guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e fungendo da modello per gli altri;
		Qualità della prestazione individuale - Accuratezza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente definisce, per se stesso e per i propri collaboratori, un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle attività dell'ufficio;
		Qualità della prestazione individuale - Iniziativa

		<ul style="list-style-type: none"> Il dipendente, nell'ambito del proprio ruolo, propone nuove attività da realizzare e/o miglioramenti alle fasi procedurali per il buon esito del flusso e del risultato finale;
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	10	<p>Orientamento al servizio</p> <ul style="list-style-type: none"> Il dipendente comprende le esigenze degli utenti (esterni o interni) e si adopera per delineare soluzioni adeguate che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento del livello di servizio richiesto
		<p>Collaborazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Il dipendente agisce in modo collaborativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) ricercando e promuovendo sinergie per generare relazioni efficaci e individuare soluzioni comuni e condivise
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE	15	<p>Gestione dei processi</p> <ul style="list-style-type: none"> Il dipendente programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura di diretta responsabilità
		<p>Guida del gruppo</p> <ul style="list-style-type: none"> Il dipendente promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio, fornendo indicazioni chiare sulle attività da svolgere e fornendo un chiaro e puntuale riscontro in merito al lavoro svolto; contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")

NOTA BENE:

In caso di unità organizzativa priva di personale assegnato, nella scheda di valutazione del responsabile NON deve essere inserita la competenza "Guida del gruppo". In tal caso il peso della competenza "Gestione dei processi sarà pari a 15

PERSONALE – AREA ISTRUTTORI

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
COMPETENZE TECNICO- SPECIALISTICHE	20	Conoscenze generali e specialistiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, nell'ambito lavorativo di competenza; ▪ Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza
		Capacità professionali e tecniche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di applicazione autonoma, pratica ed operativa, delle conoscenze teoriche possedute
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	20	Consapevolezza del contesto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente dimostra elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo anche con disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste
		Soluzione dei problemi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente raccoglie dati e informazioni utili alla comprensione del problema, eventualmente proponendo ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata
		Consapevolezza digitale <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente dimostra interesse verso le innovazioni tecnologiche e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	40	Contributo alla performance dell'UO di appartenenza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, con il proprio impegno e con la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'unità organizzativa di appartenenza
		Qualità della prestazione individuale - Affidabilità <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute ▪ Il dipendente si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi
		Qualità della prestazione individuale - Accuratezza <ul style="list-style-type: none"> ▪ il dipendente svolge le proprie attività in modo ordinato e con attenzione, utilizzando gli appropriati strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività; ▪ Il dipendente verifica il proprio lavoro, in modo da ridurre il rischio di errori



		Qualità della prestazione individuale - Iniziativa <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni da parte del responsabile sovraordinato;
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	20	Orientamento al servizio <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e risponde in modo chiaro ed esauritivo proponendo soluzioni in linea con le esigenze dell'utente
		Collaborazione <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente partecipa attivamente al lavoro di gruppo e collabora con i colleghi, anche di altre strutture organizzative, per il raggiungimento degli obiettivi condivisi;▪ Il dipendente svolge le funzioni assegnate con un approccio che tenga conto delle fasi a monte e a valle del processo di stretta competenza, anche se di pertinenza di altri uffici, al fine di favorire la fluida conclusione dei procedimenti

PERSONALE – AREA OPERATORI ESPERTI

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
COMPETENZE TECNICO- SPECIALISTICHE	20	Conoscenze generali e specialistiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenze teoriche per lo svolgimento delle attività di tipo operativo o di natura amministrativa richieste; ▪ Conoscenze specifiche delle strumentazioni tecnologiche e dei software applicativi propri dell'UO di appartenenza
		Capacità professionali e tecniche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di applicazione pratica ed operativa, con supervisione da parte del responsabile, delle conoscenze teoriche possedute
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	20	Consapevolezza del contesto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente ha chiari i propri compiti e, se richiesto, si adatta ai cambiamenti nelle attività e nelle procedure
		Soluzione dei problemi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente riconosce eventuali situazioni critiche e problematiche del proprio lavoro, raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema e lo comunica tempestivamente ai corretti interlocutori
		Orientamento all'apprendimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	40	Contributo alla performance dell'UO di appartenenza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, con il proprio impegno e con la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'unità organizzativa di appartenenza
		Qualità della prestazione individuale - Affidabilità <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute ▪ Il dipendente rispetta le consegne e le scadenze
		Qualità della prestazione individuale - Accuratezza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente svolge i compiti affidati in modo ordinato e con attenzione, utilizzando gli appropriati strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività ▪ Il dipendente verifica il proprio lavoro, in modo da ridurre il rischio di errori



INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	20	Orientamento al servizio <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e si attiva per fornire adeguate risposte
		Collaborazione <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro e al raggiungimento degli obiettivi;▪ Il dipendente instaura e mantiene relazioni positive con i colleghi e con i responsabili

PERSONALE – AREA OPERATORI

AREA DI VALUTAZIONE	PESO	COMPETENZE
COMPETENZE TECNICO- SPECIALISTICHE	20	Conoscenze generali e specialistiche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenze generali di base di tipo operativo (logistica, funzioni, referenti, ...); ▪ Conoscenze di base sull'utilizzo dei principali software applicativi utilizzati dall'ente
		Capacità professionali e tecniche <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacità di utilizzo di strumenti, apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO	20	Consapevolezza del contesto <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente ha chiari i propri compiti e, se richiesto, si adatta ai cambiamenti nelle attività e nelle procedure
		Soluzione dei problemi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente riconosce eventuali situazioni critiche e problematiche del proprio lavoro e comunica tempestivamente il problema ai corretti interlocutori
		Orientamento all'apprendimento <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente dimostra disponibilità ad acquisire nuove conoscenze e capacità tecniche necessarie allo svolgimento dei compiti affidati
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO	40	Contributo alla performance dell'UO di appartenenza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente, con il proprio impegno e con la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'unità organizzativa di appartenenza
		Qualità della prestazione individuale - Affidabilità <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute
		Qualità della prestazione individuale - Accuratezza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente svolge le proprie attività in modo ordinato e con attenzione, così da ridurre il rischio di errori
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO	20	Comunicazione <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e risponde in modo appropriato esprimendosi in modo chiaro e lineare



		<p>Collaborazione</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Il dipendente instaura e mantiene relazioni positive con i colleghi e con i responsabili, dimostrando un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità
--	--	---



SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE (SVI)

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 60,00
	Performance Cremona-Mantova-Pavia			0,00	
	Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 0,00
		Peso attribuito			
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 20,00	
		Peso attribuito			

Performance organizzativa

Performance individuale

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	AREA COGNITIVA (SG)	20,00%	VISIONE STRATEGICA * Il SG supporta l'organo politico nell'individuazione di obiettivi e strategie da perseguire * Il SG comprende e recepisce le priorità strategiche e gli obiettivi di medio-lungo periodo espressi dagli organi politici e li traduce in termini organizzativi e operativi		
	AREA MANAGERIALE (SG)	30,00%	GUIDA DEL GRUPPO * Il SG coordina e guida il gruppo dei dirigenti ai fini del raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione, trasferendo valori e strategie organizzative PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO * Il SG promuove l'innovazione a livello organizzativo e tecnologico, stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo * Il SG incoraggia gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità		
	AREA REALIZZATIVA (SG)	20,00%	ORIENTAMENTO AL RISULTATO * Il SG definisce per sè e per la struttura, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi orientati alla creazione del valore pubblico * Il SG agisce per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica		
	AREA RELAZIONALE (SG)	20,00%	GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE * Il SG gestisce reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori esterni all'organizzazione, inclusi quelli istituzionali, al fine di costruire relazioni positive e orientate alla collaborazione * Il SG contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo") ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO * Il SG identifica le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici		
	AREA DEL SELF MANAGEMENT (SG)	10,00%	CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA * Il SG agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico TENUTA EMOTIVA * Il SG risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione		
				Punteggio componente	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 di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 30,00
	Performance Cremona-Mantova-Pavia			0,00	
	Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 30,00
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio	Punteggio componente 0,00 / 20,00	

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
	AREA COGNITIVA (DIR)	20,00%	SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Identifica tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, così da individuare gli aspetti più rilevanti e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento * Assume decisioni tempestive in emergenza o al di fuori di schemi e procedure consolidate, nel rispetto delle normative e degli obiettivi	
	AREA MANAGERIALE (DIR)	30,00%	GESTIONE DEI PROCESSI * Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali e temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire SVILUPPO DEI COLLABORATORI * Riconosce bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei collaboratori, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa * Valuta coerentemente le prestazioni del personale con una significativa e motivata differenziazione dei giudizi, curando la promozione del merito	
	AREA REALIZZATIVA (DIR)	20,00%	DECISIONE RESPONSABILE * Si assume la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei collaboratori ORIENTAMENTO AL RISULTATO * Definisce per sé e per la propria struttura, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi orientati alla creazione del valore pubblico	
	AREA RELAZIONALE (DIR)	20,00%	GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE * Il dirigente comunica efficacemente con i diversi interlocutori interni o esterni all'organizzazione, cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive e orientate alla collaborazione * Il dirigente contribuisce e crea un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo") ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO * Il dirigente riconosce le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e si adopera per rispondervi al meglio identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi	
	AREA DEL SELF MANAGEMENT (DIR)	10,00%	SELF DEVELOPMENT * Il dirigente ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita professionale TENUTA EMOTIVA * Il dirigente risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione	

Punteggio componente
0,00 / 20,00

Punteggio complessivo
0,00 / 100,00

Performance organizzativa

Performance individuale

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 di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
	Performance Cremona-Mantova-Pavia			0,00	
Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Peso attribuito	Punteggio	Punteggio componente
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo		Peso attribuito	Punteggio	Punteggio componente

Performance organizzativa

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio
	COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (EQ)	20,00%	CONOSCENZE GENERALI E SPECIALISTICHE * Conoscenze teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, utili ad affrontare con consapevolezza critica, problemi anche di elevata complessità nell'ambito lavorativo di competenza * Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza	
CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO (EQ)	20,00%	CONSAPEVOLEZZA DIGITALE * Il dipendente comprende l'importanza e l'impatto dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per gli utenti interni/esterni, incoraggiando i collaboratori nell'adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro		
		SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Il dipendente, anche di fronte a problematiche complesse, approfondisce l'analisi raccogliendo in modo sistematico dati e informazioni da diverse fonti * Il dipendente propone soluzioni efficaci, coerenti con il contesto di riferimento e potenzialmente innovative		
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO (EQ)	30,00%	ORIENTAMENTO AL RISULTATO * Il dipendente persevera nel raggiungimento del risultato anche in presenza di ostacoli e criticità, cercando di migliorare costantemente gli standard della sua prestazione		
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - ACCURATEZZA * Il dipendente persegue, nel proprio lavoro, livelli elevati di precisione e di qualità ed effettua costantemente verifiche sull'andamento delle attività di competenza utilizzando gli indicatori disponibili per il monitoraggio		
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - AFFIDABILITA' * Il dipendente garantisce lo svolgimento delle attività proprie e dei propri collaboratori nei tempi previsti, tenendo fede agli impegni presi e assumendosene la responsabilità anche in caso di errore		
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - INIZIATIVA * Il dipendente, nell'ambito del proprio ruolo, propone nuove attività da realizzare avanzando idee, osservazioni e soluzioni per il settore di appartenenza		
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO (EQ)	10,00%	COLLABORAZIONE * Il dipendente agisce in modo collaborativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) ricercando e promuovendo sinergie per generare relazioni efficaci e individuare soluzioni comuni e condivise		
		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO * Il dipendente comprende le esigenze degli utenti (esterni o interni) e si adopera per delineare soluzioni adeguate che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento del livello di servizio richiesto		
GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE (EQ)	20,00%	GESTIONE DEI PROCESSI * Il dipendente organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti * Il dipendente monitora costantemente ed in modo strutturato i processi ed il contesto, rimodulando piani e programmi di lavoro in funzione delle mutate condizioni		

Performance individuale

GUIDA DEL GRUPPO * Il dipendente promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi del servizio, fornendo indicazioni chiare sulle attività da svolgere, incoraggiando il contributo dei collaboratori e valorizzandone l'apporto al lavoro comune * Il dipendente favorisce la circolazione delle informazioni all'interno della struttura di diretta responsabilità * Il dipendente contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")



Punteggio componente



0,00 / 30,00

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		Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	
	Performance di ente	Performance Cremona-Mantova-Pavia		0,00	
RISULTATI		Peso attribuito	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	
	Ambito organizzativo				
RISULTATI		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	
	Obiettivi individuali				

Performance organizzativa

Comportamenti		Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	
	COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (FUN e IST RESP)					
		20,00%	<p>CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE * Capacità di applicazione autonoma, pratica ed operativa, delle conoscenze teoriche possedute</p> <hr/> <p>CONOSCENZE GENERALI E SPECIALISTICHE * Conoscenze teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, utili ad affrontare, con consapevolezza critica, problemi di media complessità nell'ambito lavorativo di competenza * Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza</p>			
		15,00%	<p>CONSAPEVOLEZZA DIGITALE * Il dipendente comprende l'importanza e l'impatto dei processi di digitalizzazione per l'organizzazione e per gli utenti interni/esterni, incoraggiando i collaboratori nell'adozione di nuovi strumenti e modalità di lavoro</p> <hr/> <p>ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO * Il dipendente ricerca attivamente opportunità di aggiornamento professionale dimostrando inoltre capacità di apprendere dall'esperienza</p> <hr/> <p>SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Il dipendente, di fronte a situazioni critiche o problematiche, dimostra di saper contestualizzare il problema e ne approfondisce l'analisi raccogliendo dati e informazioni, individua possibili alternative di soluzione concrete e realizzabili</p>			
		40,00%	<p>ORIENTAMENTO AL RISULTATO * Il dipendente persevera nel raggiungimento degli obiettivi assegnati anche a fronte di imprevisti e in presenza di ostacoli e criticità, eventualmente modificando le modalità operative e incoraggiando i propri collaboratori</p> <hr/> <p>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - ACCURATEZZA * Il dipendente definisce, per se stesso e per i propri collaboratori, un metodo di lavoro rigoroso e funzionale al corretto svolgimento delle attività dell'ufficio</p> <hr/> <p>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - AFFIDABILITA' * Il dipendente lavora con coerenza, serietà e senso di responsabilità nell'interesse dell'amministrazione e nei tempi previsti, guadagnandosi la fiducia degli interlocutori e fungendo da modello per gli altri</p> <hr/> <p>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - INIZIATIVA * Il dipendente, nell'ambito del proprio ruolo, propone nuove attività da realizzare e/o miglioramenti alle fasi procedurali per il buon esito del flusso e del risultato finale</p>			
		10,00%	<p>COLLABORAZIONE * Il dipendente agisce in modo collaborativo nei confronti delle altre strutture organizzative (interne e/o esterne) ricercando e promuovendo sinergie per generare relazioni efficaci e individuare soluzioni comuni e condivise</p> <hr/> <p>ORIENTAMENTO AL SERVIZIO * Il dipendente comprende le esigenze degli utenti (esterni o interni) e si adopera per delineare soluzioni adeguate che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente e il raggiungimento del livello di servizio richiesto</p>			

Performance individuale

GESTIRE LE RISORSE PUBBLICHE (FUN e IST RESP)	15,00%	GESTIONE DEI PROCESSI * Il dipendente programma le attività da svolgere coerentemente con gli obiettivi di breve-medio periodo, tenendo conto di vincoli e opportunità presenti nella struttura di diretta responsabilità			Punteggio componente 	
	GUIDA DEL GRUPPO * Il dipendente promuove la partecipazione di tutti al raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio, fornendo indicazioni chiare sulle attività da svolgere e fornendo un chiaro e puntuale riscontro in merito al lavoro svolto * Il dipendente contribuisce a creare un clima sereno e proficuo di lavoro (cura del "clima organizzativo")				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 / 30,00	🔧	0,00%
Performance individuale ▶	0,00 / 70,00	🔧	0,00%

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente		Punteggio	Punteggio componente
		Peso attribuito	Grado raggiungimento obiettivo		
	Performance Cremona-Mantova-Pavia			0,00	0,00 / 10,00
	Ambito organizzativo				0,00 / 20,00
	Obiettivi individuali				0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente	
COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (IST)	20,00%	CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE * Capacità di applicazione autonoma, pratica ed operativa, delle conoscenze teoriche possedute			0,00 / 70,00	
		CONOSCENZE GENERALI E SPECIALISTICHE * Conoscenze teoriche, anche di tipo tecnico-specialistico, nell'ambito lavorativo di competenza * Conoscenze specifiche degli strumenti tecnici, informatici e multimediali indispensabili al corretto svolgimento delle attività di competenza				
	CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO (IST)	20,00%	CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO * Il dipendente dimostra elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo anche con disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste			
			CONSAPEVOLEZZA DIGITALE * Il dipendente dimostra interesse verso le innovazioni tecnologiche e si adegua rapidamente all'uso di nuovi strumenti e modalità di lavoro			
REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO (IST)	40,00%	SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Il dipendente raccoglie dati e informazioni utili alla comprensione del problema, eventualmente proponendo ipotesi di soluzione coerenti con l'analisi effettuata				
		CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UO DI APPARTENENZA * Il dipendente, con il proprio impegno e la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'Unità Operativa di appartenenza				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - ACCURATEZZA * Il dipendente svolge le proprie attività in modo ordinato e con attenzione, utilizzando gli appropriati strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività * Il dipendente verifica il proprio lavoro, in modo da ridurre il rischio di errori				
INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO (IST)	20,00%	QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - AFFIDABILITA' * Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute * Il dipendente si assume la responsabilità del proprio lavoro in coerenza con le scadenze e i risultati attesi				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - INIZIATIVA * Il dipendente svolge le attività che gli vengono affidate senza necessità di ulteriori sollecitazioni da parte del responsabile sovraordinato				
		COLLABORAZIONE * Il dipendente partecipa attivamente al lavoro di gruppo e collabora con i colleghi, anche di altre strutture organizzative, per il raggiungimento degli obiettivi condivisi * Il dipendente svolge le funzioni assegnate con un approccio che tenga conto delle fasi a monte e a valle del processo di stretta competenza, anche se di pertinenza di altri uffici, al fine di favorire la fluida conclusione dei procedimenti				
		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO * Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e risponde in modo chiaro ed esaustivo proponendo soluzioni in linea con le esigenze dell'utente				
					0,00 / 100,00	

Performance individuale

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 0,00 / 10,00
	Performance Cremona-Mantova-Pavia			0,00	
	Ambito organizzativo	Peso attribuito		Indicatore sintetico performance Area	Punteggio
Obiettivi individuali	Peso attribuito		Grado raggiungimento obiettivo	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 0,00

Performance organizzativa

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	 Punteggio componente 0,00 / 70,00 Punteggio complessivo 0,00 / 100,00	
	20,00%	COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (OP ESP)	CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE * Capacità di applicazione pratica ed operativa, con supervisione da parte del responsabile, delle conoscenze teoriche possedute			
		CONOSCENZE GENERALI E SPECIALISTICHE * Conoscenze teoriche per lo svolgimento delle attività di tipo operativo o di natura amministrativa richieste * Conoscenze specifiche delle strumentazioni tecnologiche e dei software applicativi propri dell'UO di appartenenza				
	20,00%	CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO (OP ESP)	CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO * Il dipendente ha chiari i propri compiti e, se richiesto, si adatta ai cambiamenti nelle attività e nelle procedure			
			ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO * Il dipendente coglie le opportunità di apprendimento quando si presentano			
SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Il dipendente riconosce eventuali situazioni critiche e problematiche del proprio lavoro, raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema e lo comunica tempestivamente ai corretti interlocutori						
40,00%	REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO (OP ESP)	CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA * Il dipendente con il proprio impegno e con la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'unità organizzativa di appartenenza				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - ACCURATEZZA * Il dipendente svolge i compiti affidati in modo ordinato e con attenzione, utilizzando gli appropriati strumenti di lavoro a supporto delle proprie attività * Il dipendente verifica il proprio lavoro, in modo da ridurre il rischio di errori				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - AFFIDABILITA' * Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute. * Il dipendente rispetta le consegne e le scadenze				
20,00%	INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO (OP ESP)	COLLABORAZIONE * Il dipendente condivide con i colleghi le informazioni utili al lavoro e al raggiungimento degli obiettivi * Il dipendente instaura e mantiene relazioni positive con i colleghi e con i responsabili				
		ORIENTAMENTO AL SERVIZIO * Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e si attiva per fornire adeguate risposte				

Performance individuale

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 Cremona-Mantova-Pavia				
						0,00 / 10,00
	Ambito organizzativo	Indicatore sintetico performance Area		Punteggio	Punteggio componente	
					0,00 / 20,00	
Obiettivi individuali	Grado raggiungimento obiettivo		Punteggio	Punteggio componente		
					0,00 / 0,00	

Performance organizzativa

Comportamenti	Peso attribuito fattore	Sub-fattore di valutazione	Livello valutazione vs aspettative	Punteggio	Punteggio componente	
	20,00%	COMPETENZE TECNICO-SPECIALISTICHE (OPE)	CAPACITA' PROFESSIONALI E TECNICHE * Capacità di utilizzo di strumenti, apparecchiature e software riferiti al proprio lavoro			
		CONOSCENZE GENERALI E SPECIALISTICHE * Conoscenze generali di base di tipo operativo (logistica, funzioni, referenti, ...) * Conoscenze di base sull'utilizzo dei principali software applicativi utilizzati dall'ente				
	20,00%	CAPIRE IL CONTESTO PUBBLICO (OPE)	CONSAPEVOLEZZA DEL CONTESTO * Il dipendente ha chiari i propri compiti e, se richiesto, si adatta ai cambiamenti nelle attività e nelle procedure			
			ORIENTAMENTO ALL'APPRENDIMENTO * Il dipendente dimostra disponibilità ad acquisire nuove conoscenze e capacità tecniche necessarie allo svolgimento dei compiti affidati			
SOLUZIONE DEI PROBLEMI * Il dipendente riconosce eventuali situazioni critiche e problematiche del proprio lavoro e comunica tempestivamente il problema ai corretti interlocutori						
40,00%	REALIZZARE IL VALORE PUBBLICO (OPE)	CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' OPERATIVA DI APPARTENENZA * Il dipendente, con il proprio impegno e con la continuità del rendimento, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e/o all'efficace espletamento delle attività proprie dell'unità organizzativa di appartenenza				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - ACCURATEZZA * Il dipendente svolge le proprie attività in modo ordinato e con attenzione, così da ridurre il rischio di errori				
		QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE - AFFIDABILITA' * Il dipendente lavora rispettando le regole e le procedure organizzative e svolge i compiti previsti seguendo le indicazioni ricevute				
20,00%	INTERAGIRE NEL CONTESTO PUBBLICO (OPE)	COLLABORAZIONE * Il dipendente instaura e mantiene relazioni positive con i colleghi e con i responsabili, dimostrando un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità				
		COMUNICAZIONE * Il dipendente ascolta con attenzione le richieste degli interlocutori e risponde in modo appropriato esprimendosi in modo chiaro e lineare				
					0,00 / 70,00	
					Punteggio complessivo	
					0,00 / 100,00	

Performance individuale

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%