CAMERA DI COMMERCIO
RIETI VITERBO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Adottato con Delibera di Giunta n. 75 del 19.10.2022

PREMESSA

Per sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) s'intende un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità, da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed output generali) dall'altro, con cui l'Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della performance a livello organizzativo e individuale. Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo di gestione della performance, in quanto definisce le sue modalità di realizzazione nelle diverse fasi che lo compongono. Non si tratta, dunque, di un sistema costruito "tanto e solo" per assegnare i premi a chiusura del ciclo della performance. Le novità introdotte dal D.lgs. 74/2017, infatti, puntano proprio ad evidenziare l'importanza della performance organizzativa, quale punto determinante di attenzione per verificare operato e rendimento di un'organizzazione pubblica. Ed è in quanto componenti di tale organizzazione (che con il loro impegno e contributo professionale hanno determinato l'entità dell'operato e il livello di rendimento) che i singoli dipendenti entrano nel sistema, interessati dalle attenzioni che in esso vengono dedicate alla dimensione individuale della performance.

Il SMVP della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Rieti - Viterbo, è redatto ai sensi delle previsioni del D. Lgs n.150/2009 in materia di "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", così come modificato dal D. Lgs. n.74 del 25 maggio 2017, tenendo conto delle Linee Guida sul "Sistema di misurazione e Valutazione della performance nelle Camere di commercio" elaborate da Unioncamere, con la collaborazione del Dipartimento della Funzione Pubblica, diffuse nel mese di novembre 2018.

Il presente SMVP è il primo della nuova Camera di Commercio di Rieti-Viterbo, costituita in data 27 luglio 2021 a seguito dell'accorpamento delle preesistenti Camere di Commercio di Rieti e di Viterbo. Esso è il risultato della integrazione dei due SMVP preesistenti elaborati sulla base del modello fornito da Unioncamere al fine di garantire uniformità nell'ambito del sistema camerale circa le metodologie di valutazione del personale.

Nel documento, dopo una breve illustrazione del contesto organizzativo della Camera di Commercio, viene focalizzata l'attenzione sulla dimensione della performance organizzativa, quale elemento determinante per verificare l'operato e il rendimento dell'Ente camerale, e della performance individuale. Vengono quindi descritte le modalità con le quali sono definiti obiettivi ed indicatori, nonché le modalità di assegnazione, monitoraggio e valutazione degli stessi. In appendice al documento, sono riportate, infine, alcune schede tecniche esemplificative quali: la scheda di programmazione, la scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, le schede di valutazione individuale, la scheda anagrafica degli indicatori.

1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CCIAA

1.1 NATURA DELL'ENTE

La Camera di Commercio di Rieti – Viterbo, ai sensi della legge 580/1993 e successive modifiche, è un Ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese e i consumatori e promuove lo sviluppo dell'economia provinciale. Per adempiere al meglio alla propria missione istituzionale, l'Ente è parte della rete delle Camere di Commercio in Italia e all'estero, opera in partnership con gli altri organismi e Istituzioni a livello locale e nazionale, collabora con le Associazioni imprenditoriali. Questa rete di relazioni qualifica la Camera come la porta di accesso per le imprese alla Pubblica Amministrazione e ne fa il punto di incontro tra le attività produttive e lo Stato

1.2 FUNZIONI, ATTIVITA', SERVIZI SVOLTI

La riforma introdotta dal D. Lgs. n.219/2016 ha modificato e precisato le competenze delle Camere di Commercio di cui alla Legge 580/1993. A seguito del citato decreto, le funzioni svolte dagli enti camerali sono riconducibili alle seguenti materie:

Figura n. 1

1.3 ORGANIZZAZIONE DELL'ENTE

1.3.1 GLI ORGANI

Ai sensi della L. 580/1993 e ss.mm.ii, sono organi della Camera di Commercio di Rieti-Viterbo:
il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci, è composto da 28 membri, venticinque dei quali in rappresentanza dei settori economici, su designazione delle associazioni provinciali di categoria, tre in rappresentanza, rispettivamente delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e dei liberi professionisti.
la **Giunta**, organo esecutivo dell'Ente, composta dal Presidente e da 5 membri eletti dal Consiglio camerale;
il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta. E' eletto dal Consiglio, convoca e presiede il Consiglio e la Giunta, provvede agli atti di urgenza di competenza della Giunta.
il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.
L'Ente si avvale, inoltre, dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nonché nell'attuazione e monitoraggio del presente SMVP.

1.3.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La struttura amministrativa, operativa dal 01 gennaio 2022 secondo l'articolazione definita con delibera di Giunta n. 43 del 30.11.2021, è guidata dal Segretario Generale coadiuvato da 2 Dirigenti, a capo di distinte Aree, a loro volta articolate in strutture di Posizioni Organizzative.
La macrostruttura organizzativa dell'Ente camerale, pertanto, prevede

- **Area Dirigenziale A "Promozione e Registro Imprese"** preposta alle seguenti attività: Promozione, internazionalizzazione, turismo, marketing, gestione progetti europei, orientamento al lavoro e alle professioni, attività di promozione e supporto alla digitalizzazione, strumenti per Agenda digitale, servizi di supporto per la nascita e lo sviluppo delle imprese, gestione del Registro delle Imprese, albi ruoli e artigianato.
- **Area dirigenziale B "Servizi Amministrativi e Tutela del Mercato"** preposta alle seguenti attività: servizi di bilancio e contabilità, gestione del personale, diritto annuale, provveditorato, tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza metrica, ambiente, qualificazione delle filiere, etichettatura, risoluzione alternativa delle controversie.
- **Staff alle dirette dipendenze del Segretario Generale** preposto alle seguenti attività: segreteria affari generali, comunicazione, URP, Programmazione e Controllo, gestione organismo crisi sovraindebitamento, statistica, gestione società partecipate.

2. IL SISTEMA

Le attività di misurazione e valutazione della performance, ponendosi a valle della fase di pianificazione strategica e di programmazione operativa, investono in maniera trasversale tutti i processi dell'Ente, sia quelli rivolti all'utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.
Due sono, come detto, le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

a) La performance organizzativa, la quale esprime il risultato che la CCIAA consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti. Riguarda l'Ente nel suo complesso e la singola unità organizzativa;
b) la performance individuale, la quale esprime il contributo fornito da un soggetto (sia esso Segretario generale, Dirigente, Posizione organizzativa o altro personale) in termini di risultati raggiunti e comportamenti tenuti nello svolgimento del proprio lavoro.

Varie sono le dimensioni che si combinano nella definizione del SMVP della CCIAA di Rieti-Viterbo. Si tratta, in pratica, di una serie di regole che l'Ente si è dato per gestire:

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

Riguardo a questi ultimi, possono essere idealmente classificati in tre categorie omogenee:

- la **tecnostruttura**, intesa come l'insieme dei soggetti che, ai diversi livelli, sono chiamati ad alimentare il processo e sono responsabilizzati per ciò che attiene al raggiungimento di determinati risultati nella Camera di commercio;
- le **strutture di supporto**, ossia quei soggetti interni o esterni che affiancano la tecnostruttura nelle varie fasi del processo, fornendo assistenza ovvero sorvegliando tempi e modalità;
- 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.

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

Con Dirigenti e titolari di P.O. si procede poi, tra le altre cose, alla verifica della significatività degli obiettivi proposti e all'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ossia di quelli che presentano implicazioni sulle attività svolte da altri. Da questa disamina si evincono gli obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e i correlati obiettivi operativi.
Una volta definiti obiettivi, indicatori e target – ossia completata la fase di pianificazione – la tecnostruttura entra ovviamente in gioco anche nella fase successiva: i singoli uffici per quanto riguarda la rilevazione delle misure elementari che vanno ad alimentare gli indicatori; i «responsabili» (dirigenti o P.O.) per quanto riguarda l'asseverazione dei dati (validazione).
Dirigenti e P.O. sono parte attiva, poi, anche nella successiva fase di valutazione della performance organizzativa, allorché Segretario generale, Dirigenti e P.O. esaminano (in corso d'anno e al termine di esso), insieme alle strutture di supporto, il livello di performance espressa dagli indicatori e il conseguente grado di raggiungimento degli obiettivi a livello di ente, di area organizzativa o di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la definizione degli obiettivi individuali, il Segretario generale, con l'ausilio dell'OIV, attribuisce gli obiettivi ai Dirigenti e questi ultimi, a loro volta, li assegnano ai titolari di Posizioni organizzative.
Tra le strutture di supporto, gli uffici che presidiano il Controllo di gestione (e i controller in essi incardinati) hanno il compito di far procedere concretamente la "macchina" dedicata al processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupano di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede, ecc.). In seguito, provvedono a verificare la correttezza dei dati forniti dagli uffici e degli indicatori da questi alimentati. I controller si confrontano, in sede di valutazione intermedia e finale, coi vari responsabili delle performance espresse da obiettivi e indicatori. Infine, sono incaricati dell'attività pratica di redazione e aggiornamento dei documenti previsti dalle norme che hanno rilevanza in termini di trasparenza da garantire all'esterno (su tutti, Piano e Relazione). In pratica, i Controller hanno un ruolo operativo essenziale e s'interfacciano con tutti gli attori a vario titolo interessati e coinvolti nel Ciclo della performance.
Nell'ambito delle strutture di supporto, l'OIV svolge una funzione di *external auditor* per quanto riguarda la gestione e l'evoluzione del Ciclo della performance. Avvalendosi di una struttura interna dedicata che coincide con la figura del Controller, l'OIV opera soprattutto sul piano della supervisione metodologica; tra i principali compiti dell'OIV, infatti, rientra il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dell'ente e la verifica della correttezza dei processi di misurazione e valutazione messi in atto (con particolare riferimento alla differenziazione dei giudizi e all'utilizzo dei premi).

Infine, gli organi di indirizzo politico sono i soggetti che forniscono l'innesco all'intero processo e, quindi, delineano il quadro strategico entro il quale esso deve dipanarsi. Il Consiglio approva, infatti, il Programma pluriennale e la Relazione previsionale e programmatica, mentre alla Giunta è demandata l'approvazione dei documenti specificamente previsti dalla normativa in materia di Ciclo della performance (Piano e Relazione); altresì, la Giunta viene chiamata in causa in sede di valutazione (in itinere o conclusiva) della performance organizzativa dell'Ente affinché possa apprezzarne il grado di coerenza rispetto agli input e ai desiderata iniziali.
Per quanto concerne la definizione degli obiettivi individuali, spetta alla Giunta assegnare gli obiettivi al Segretario generale e valutarne in seguito il raggiungimento.

Soggetti

Per consentire la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità attribuite a ciascun soggetto e struttura coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e favorire la piena condivisione e il coordinamento tra gli stessi, si riportano di seguito le competenze connesse ai soggetti coinvolti:

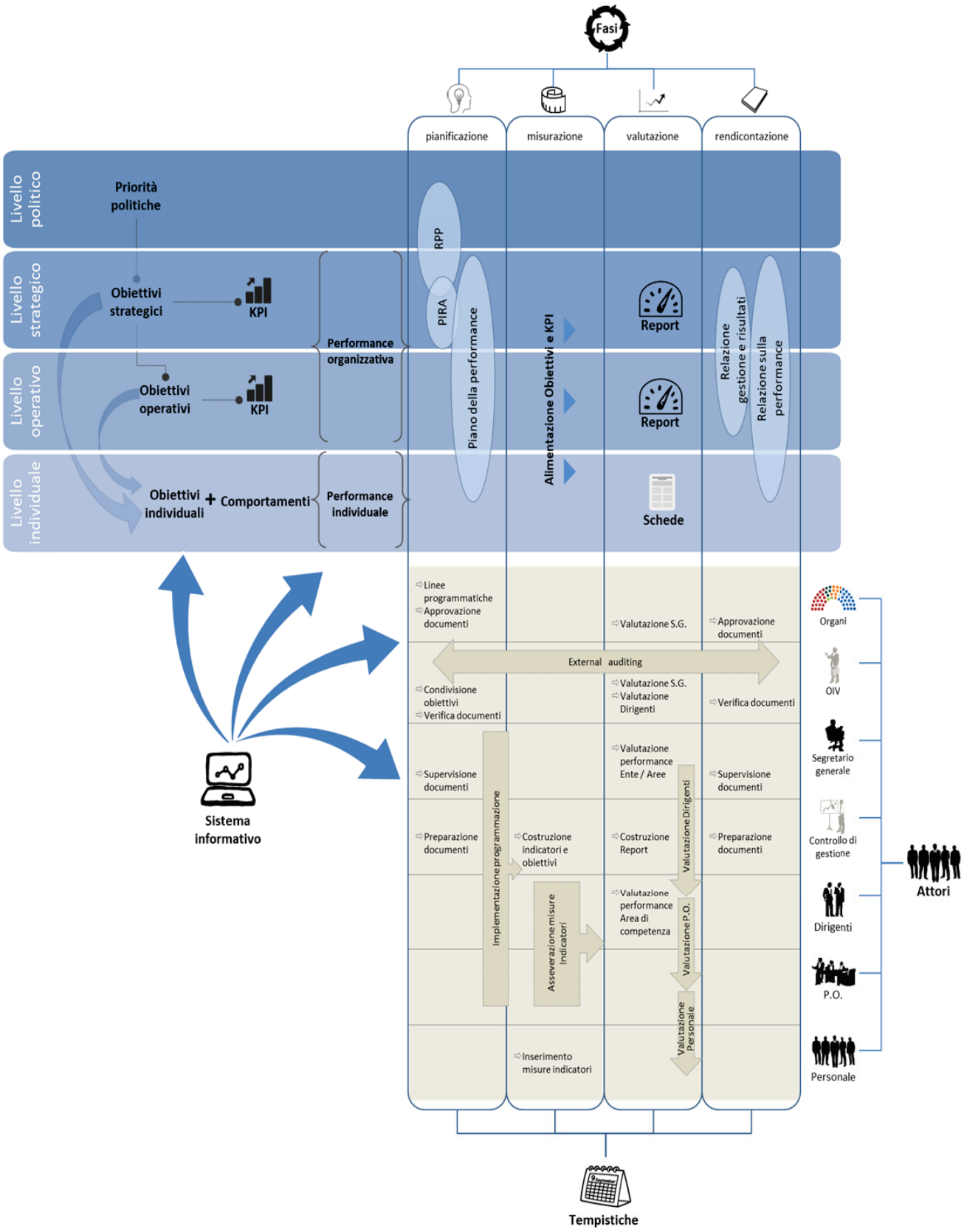
- **Consiglio:** viene informato tramite comunicazione circa l'approvazione della Relazione sulla Performance.
- **Collegio dei Revisori dei Conti:** viene informato circa i risultati della Relazione sulla Performance.
- **Giunta:** approva la Relazione sulla Performance ed effettua la valutazione del Segretario Generale.
- **OIV:**
  - fornisce parere vincolante per l'aggiornamento annuale del SMVP;
  - verifica la correttezza dei processi di misurazione e valutazione del personale;
  - segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione;
  - valida la Relazione sulla Performance, condizione per l'erogazione dei premi al personale dipendente, e offre le informazioni derivanti dal processo di monitoraggio delle attività;
  - propone la valutazione del Segretario Generale alla Giunta;
  - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
  - verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
  - verifica l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione della soddisfazione degli utenti, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa;
  - monitora, su base triennale, la coerenza tra gli obiettivi di performance e la sezione Organizzazione e capitale umano del PIAO;

- riceve da parte del soggetto competente (es.: Ufficio Procedimenti Disciplinari, Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza) le comunicazioni ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione di quanto previsto ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e per i procedimenti avviati per i casi di Responsabilità Dirigenziale ai sensi dell'art. 21 del DLgs 165 del 2001.

- **Segretario Generale (anche RPCT):** verifica l'andamento della gestione dell'ente e sviluppa la conseguente attività di valutazione; redige la Relazione sulla Performance e la trasmette alla Giunta; svolge attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **Dirigenti:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività relativamente agli obiettivi individuali; svolgono attività di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **PO:** compilano le schede di Report per il monitoraggio periodico delle attività; svolgono un'attività preliminare di valutazione della Performance individuale e/o dei comportamenti organizzativi sulla base degli obiettivi assegnati e delle metodologie in uso
- **CdG**: elabora i Report periodici coerenti con le informazioni che sono state rilevate dai singoli responsabili in fase di misurazione; realizza incontri per approfondimento delle risultanze derivanti dall'attività di monitoraggio e per guidare l'attività di valutazione; produce i Report a supporto della valutazione della Performance organizzativa e individuale
- **Cittadini/altri utenti finali:** in rapporto alla qualità dei servizi resi dalla CCIAA, partecipano alla valutazione della performance organizzativa

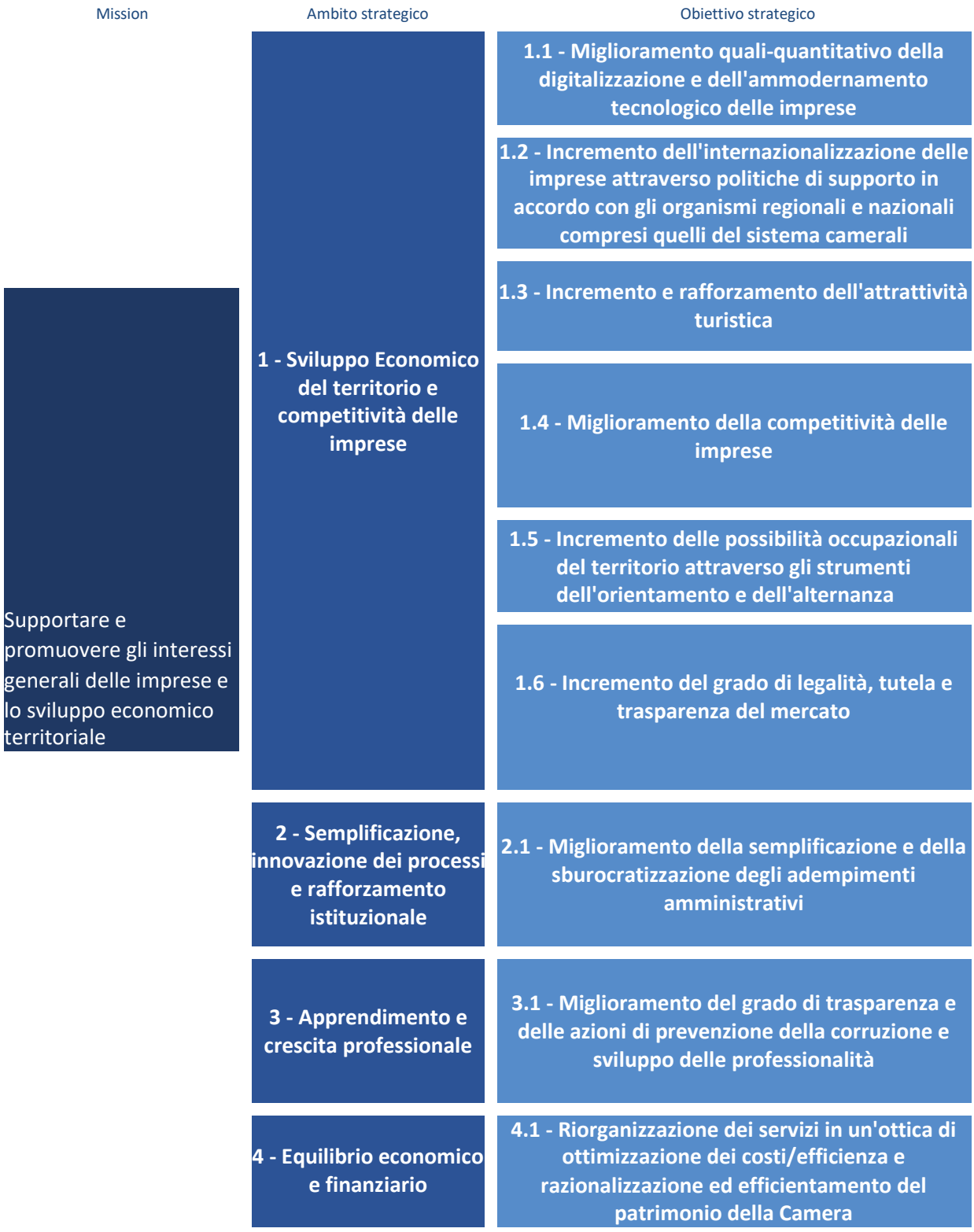
Prospetto riassuntivo di fasi, attori e tempistica del processo

Figura n. 2



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Figura n. 3



La misurazione e valutazione della performance organizzativa è un processo qualitativo, che culmina nella determinazione di un giudizio sintetico sui risultati prodotti dall'Ente in relazione agli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica e programmazione operativa. Per questo, si può dire che

la misurazione e valutazione della performance organizzativa si colloca nell'ambito del Ciclo di Gestione della performance come fase intermedia tra quella di pianificazione/programmazione e quella successiva di rendicontazione.

La performance organizzativa della Camera di commercio di Rieti-Viterbo è articolata su due livelli:

• la performance complessiva dell'ente;

• la performance di Ambito organizzativo (Aree dirigenziali, UOC, UOS/uffici di staff).

Verranno quindi calcolati i seguenti indicatori sintetici:
1) Performance di Ente (PE);
2) Performance di Ambito organizzativo delle Aree Dirigenziali (PAD) o delle Posizioni Organizzative (PPO) o del personale né dirigenziale né PO (PUOS);
In sede di successiva valutazione, oltre a considerare gli indicatori composti di cui sopra, vengono analizzate e prese in considerazione anche ulteriori informazioni di carattere qualitativo, che possono essere apportate dai referenti delle unità organizzative coinvolte in questa fase del processo (Segretario generale, Dirigenti, …). Vengono perciò messe a fuoco: le eventuali cause di gap tra performance programmata e performance rilevata; eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (*benchmarking*); informazioni integrative di carattere economico-contabile; mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle performance rilevate.
La valutazione congiunta di tutti gli elementi considerati permette al valutatore (OIV) di formulare un giudizio motivato sull'andamento della CCIAA, esprimendolo in base alle seguenti opzioni valutative:

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

3.1 METODOLOGIA E MODELLO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE ADOTTATI

Nell'impostare il proprio SMVP, la CCIAA di Rieti - Viterbo ha tenuto conto dell'approccio metodologico dell'applicativo "Integra" di Unioncamere, componente del Sistema Informativo Integrato, che verrà utilizzato per la gestione del Ciclo della performance.
Esso si connota come adeguato a consentire una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell'Ente, in quanto aiuta ad allineare le misurazioni di performance con la strategia ad ogni livello dell'organizzazione, fornisce al management un quadro completo delle attività operative, facilita la comunicazione e la comprensione degli obiettivi e delle strategie ad ogni livello dell'organizzazione, fornisce un feedback strategico ed incentiva l'apprendimento.

3.2 CRITERI DI DEFINIZIONE DI OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Gli elementi fondamentali nell'ambito del SMVP della CCIAA di Rieti-Viterbo sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target. Al raggiungimento degli obiettivi, sia strategici che operativi, possono concorrere uno o più indicatori, a loro volta composti da una o più misure elementari.
OBIETTIVI → Sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dalla CCIAA nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di

sviluppo della CCIAA ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distingue tra:

OBIETTIVI STRATEGICI, che fanno riferimento a un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto agli assi prioritari d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente.

OBIETTIVI OPERATIVI, che declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

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

Le dimensioni della performance descritta dagli indicatori sono le seguenti:

Tabella n. 1

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

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

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

COLLEGAMENTO TRA OBIETTIVI STRATEGICI E OPERATIVI. Il raggiungimento degli obiettivi strategici viene misurato e valutato attraverso gli indicatori a essi afferenti e gli obiettivi operativi associati.

La performance relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, per il 50% dalla media ponderata della performance degli indicatori strategici collegati e per il 50% dalla media ponderata della performance degli obiettivi operativi associati all'obiettivo strategico stesso;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi/indicatori possono essere considerati come "raggiunti":

per gli obiettivi strategici e operativi:

- tra 51% e 94%: obiettivo parzialmente raggiunto nella misura pari alla percentuale di conseguimento;
- ≥95% obiettivo pienamente raggiunto

per gli indicatori strategici e operativi:

- tra 51% e 94%: target parzialmente conseguito nella misura pari alla percentuale di conseguimento;
- ≥ 95% target pienamente conseguito

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

- per gli obiettivi strategici e operativi: 50%;
- per gli indicatori strategici e operativi: 50%.

3.3 MONITORAGGIO INTERMEDIO E MISURAZIONE FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La misurazione, passaggio preliminare e necessario rispetto alla successiva fase di valutazione, consiste nella rilevazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi previsti, attraverso l'utilizzo del sistema di indicatori definiti in fase di pianificazione.
La misurazione riguarda momenti e livelli diversi e prevede l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi dell'esercizio è definita "monitoraggio". La previsione di un monitoraggio intermedio è fondamentale per il Ciclo della performance della Camera di commercio. Esso consente di verificare se e in che modo l'Ente è orientato verso il conseguimento della performance attesa.
La Camera di commercio di Rieti-Viterbo effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza trimestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.
L'Ufficio preposto al Controllo di gestione cura il processo di monitoraggio trimestrale della performance organizzativa. La rilevazione dei dati per il calcolo degli indicatori è effettuata, nelle diverse unità organizzative, dalla Posizione Organizzativa o dai collaboratori indicati dalla stessa Posizione Organizzativa (i cosiddetti "Responsabili della rilevazione"). La validazione dei dati è, invece, di competenza dei Dirigenti o delle Posizione Organizzativa.
Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo di supporto.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti, colleziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report trimestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi. L'Ufficio Controllo di gestione predispone due tipologie di report:

- un **Report di Ente,** per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta, all'OIV e al Segretario Generale;
- i **Report di Ambito organizzativo,** che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi delle diverse Aree dirigenziali, Aree di PO e UOS/uffici di staff;

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

3.4 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di performance conseguiti e programmati. Ciò permette di attivare in modo tempestivo gli eventuali interventi correttivi che si rendessero necessari, attivando perciò un processo di feedback che garantisca il buon funzionamento del Ciclo della performance.
I **Report**, costruiti nella precedente fase di misurazione, permettono, infatti, di rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata (intermedia o finale), individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza.
In esito alla valutazione del monitoraggio intermedio, può rendersi necessaria la ridefinizione di alcuni obiettivi annuali attraverso la modifica di quelli esistenti ovvero l'introduzione di nuovi. Qualora si rendano necessari tali interventi correttivi o, addirittura, occorra provvedere a modificare gli obiettivi esistenti, le variazioni apportate devono essere opportunamente segnalate nel Piano della performance/PIAO ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.
In ogni caso, gli obiettivi possono essere oggetto di modifica, adeguamento ed integrazione in qualunque momento nel corso dell'anno con le stesse procedure previste per la loro definizione.

3.4.1 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

Alla luce delle novità introdotte dal d.lgs. 74/2017, dalle conseguenti Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione pubblica oltre alla valutazione "tradizionale" della performance organizzativa l'ente ricorre anche a un processo di valutazione che prevede un confronto con i propri stakeholder. Si tratta di una modalità di valutazione che prevede il pieno coinvolgimento degli interlocutori, rovesciando la prospettiva per cui l'utente/stakeholder è esclusivamente oggetto d'indagine, ma diviene a tutti gli effetti un co-valutatore delle attività e dei servizi di cui beneficia, anche ai fini del miglioramento organizzativo.
Nelle CCIAA il profilo istituzionale e il meccanismo di formazione degli Organi hanno in sé il principio del co-governo: i principali stakeholder partecipano nelle decisioni e nelle strategie dell'ente. Negli organi, infatti, sono rappresentate le principali categorie dell'economia locale (associazioni di categoria, ordini professionali, organizzazioni sindacali). Di fatto, si configura un meccanismo di governance che prevede già la presenza di soggetti che rappresentano organizzazioni senz'altro annoverabili tra gli stakeholder camerali più rilevanti.

Tutte le iniziative che mirino al massimo coinvolgimento in termini di informazione e coinvolgimento degli organi nella valutazione della performance della CCIAA assolvono quindi il compito di realizzare una valutazione partecipativa.

Oltre ai tradizionali passaggi formali e approvativi (peraltro previsti dalle norme, come ad es. l'approvazione di Piano e Relazione), si prevede annualmente la presentazione e discussione del Report di controllo strategico predisposto con l'OIV, affinché gli amministratori possano apprezzare il grado di avanzamento delle policy e dei programmi, oltre a una valutazione ampia e organica della performance nelle sue varie dimensioni.

In ogni caso, annualmente la CCIAA provvede a definire e/o aggiornare la mappatura degli stakeholder, utilizzando gli strumenti (matrici) individuati con il già citato modello elaborato da Unioncamere.

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

3.5 FASI, ATTORI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

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

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

1) Performance di Ente (PE): La Performance di Ente è una valutazione sintetica espressa dalla media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi degli Ambiti strategici. Il grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici è espresso dalla combinazione di due elementi: a) in quota parte pari al 50%, la media ponderata del grado di raggiungimento degli indicatori a essi associati; b) per la restante quota del 50%, la media ponderata del grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi sottostanti; la performance di Ente viene quindi a configurarsi come un valore sintetico, frutto di successive ponderazioni dei gradi di raggiungimento a partire dai livelli più bassi dell'Albero della performance per arrivare a quelli più alti.

2) Performance di Ambito organizzativo:

- ✓ **delle Aree Dirigenziali dell'Ente (PAD)**: il grado di raggiungimento della performance è la media ponderata delle performance espresse dalle strutture di Posizione organizzativa (PPO) a esse afferenti.
- ✓ **delle Posizioni Organizzative (PPO):** Il grado di raggiungimento della Performance è la media ponderata delle performance espresse dalle UOS/Uffici di Staff a esse afferenti. Tale

misurazione rappresenta un ulteriore fattore per il successivo processo di valutazione individuale degli incaricati di tali strutture organizzative;

- ✓ **del personale né dirigenziale né PO (PUOS):** il grado di raggiungimento della Performance è la media ponderata del grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi assegnati alle UOS di appartenenza.

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli indicatori di performance organizzativa possono essere considerati come "raggiunti":

Performance di Ente (PE), Performance di Ambito organizzativo delle Aree Dirigenziali (PAD), Performance delle Posizioni Organizzative (PPO), Performance del personale né dirigenziale né PO (PUOS):

- tra 51% e 94%: performance attesa conseguita nella misura pari alla percentuale di conseguimento;
- ≥ 95% performance attesa pienamente conseguita.

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

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

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

Insufficiente →Performance non adeguata: tale giudizio consente al valutatore di ridurre fino a un massimo del 10% l'indice PE, l'indice PAD, l'indice PPO e l'indice PUOS;
Sufficiente → Performance adeguata: tale giudizio consente al valutatore di valutare se confermare o ridurre fino a un massino del 5% l'indice PE, l'indice PPO e l'indice PUOS;
Buono → Performance più che adeguata: tale giudizio consente al valutatore di confermare l'indice PE, l'indice PAD, l'indice PPO e l'indice PUOS;
Ottimo→ Performance eccellente: tale giudizio consente al valutatore di aumentare, se possibile, fino a un massimo del 10% l'indice PE, l'indice PAD, l'indice PPO e l'indice PUOS.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della Camera di commercio. Essa viene indirizzata rispetto alle seguenti fattispecie:

- Segretario generale;

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

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

- risultati;
- comportamenti agiti e competenze.

La valutazione dei **risultati** avviene su tutti o su un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance/PIAO, da selezionare tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente. La valutazione dei **comportamenti** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati nei paragrafi che seguono.
L'incidenza della componente "Risultati" (e per converso di quella "Comportamenti e competenze") è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione individuale, come di seguito specificato.

Tabella n. 2

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Segretario generale	35%	15%	30%	20%	**100%**
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	**100%**
PO	5%	35%	20%	40%	**100%**
Personale	0%	30%	0%	70%	**100%**

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella CCIAA di Rieti-Viterbo pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:
Punteggio Performance dell'Ente (PE solo per la dirigenza e le PO) + Punteggio performance Ambito Organizzativo di appartenenza + Punteggio Obiettivi Individuali (solo per la Dirigenza e PO) + Punteggio Comportamenti e competenze.
Per valutazione negativa si intente la fattispecie in cui il dipendente abbia conseguito, per ciascun fattore di valutazione, il livello "al di sotto" corrispondente al 20% sulla base della griglia "livelli di valutazione" riportata nei paragrafi che seguono. Si vedano in appendice gli **esempi di Schede di valutazione individuale.**

4.1 REQUISITI E PRINCIPI

La valutazione della performance individuale della Camera di commercio di Rieti – Viterbo si ispira ai seguenti principi.
Relativamente alla valutazione del rendimento, gli obiettivi dovranno:
a) essere predeterminati;
b) essere indicati espressamente nel piano della performance;
c) essere coerenti con le strategie dell'ente;

d) essere misurabili;

e) essere significativi e/o innovativi;

f) essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

Il mancato conseguimento dell'obiettivo e/o dell'indicatore ove imputabile a fatti e/o atti imprevedibili e sopravvenuti, non imputabili al Dirigente (Segretario generale o altro Dirigente) e/oPO, potrà comportare la non valutabilità dello stesso a condizione che il Dirigente e/o PO abbia tempestivamente rappresentato le cause ostative nel momento in cui si sono palesate: in quel caso l'Organo di governo / SG / Dirigente ha facoltà di assegnare (ciascuno per la propria competenza) uno o più nuovi obiettivi e/o indicatori sostitutivi realizzabili nella parte residuale dell'esercizio. Nella fattispecie da ultimo considerata sarà oggetto di valutazione l'obiettivo e/o l'indicatore sostitutivo. Gli obiettivi e/o gli indicatori ad essi correlati non possono essere oggetto di modifica dopo il 30 novembre.

Nella formulazione delle valutazioni i Dirigenti si avvalgono dei loro collaboratori preposti alla direzione di unità organizzative complesse (PO) e possono avvalersi anche di altri collaboratori preposti al coordinamento dei gruppi di lavoro (es. responsabili di servizio, ecc), comunque denominati.

Ove un dipendente sia assegnato in condivisione a più Dirigenti ognuno dei Dirigenti effettua la valutazione per quanto di competenza; il punteggio sarà dato dalla media dei punteggi assegnati dai due Dirigenti.

Analogamente si procederà ove un dipendente nel corso dell'anno sia assegnato successivamente a diverse unità organizzative/ufficio.

4.2 CRITERI E FATTORI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

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

4.2.1 PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

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

- la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità e dell'Ambito organizzativo di diretta responsabilità, nonché il grado di conseguimento di obiettivi individuali assegnati nel Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate dai dirigenti stessi per conseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda la valutazione del Segretario Generale e dei Dirigenti valgono i punteggi di seguito sintetizzati:

Tabella n. 3

	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali	COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
Segretario generale	35%	15%	30%	20%	**100%**
Dirigenti	15%	45%	20%	20%	**100%**

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti dei Dirigenti sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori (peso 20%)**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- **capacità di responsabilizzazione (peso 20%)**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **leadership (peso 20%)**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente e coordinare e ottimizzare le risorse impiegato;
- **innovatività (peso 15%)**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello tecnologico, organizzativo e procedurale;
- **analisi e problem solving (peso 25%)**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi ed individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.

Per ciascuno dei seguenti fattori è possibile esprimere i seguenti livelli di valutazione:

Tabella n. 4

Livelli di valutazione	
Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Superiore alla media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

L'indennità di risultato compete al Segretario Generale e ai Dirigenti solo se abbiano conseguito almeno il 60% del punteggio massimo ottenibile.

Al Segretario Generale e ai Dirigenti che abbiano ottenuto la soglia minima di punteggio, come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata come segue:

- tra 61% e 94%= in misura pari alla percentuale di conseguimento;
- ≥ 95% =100%

4.2.2 PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Oggetto della valutazione delle Posizioni organizzative sono:

- la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e dell'Ambito organizzativo di appartenenza che può essere l'Area dirigenziale o l'Unità Organizzativa Complessa (UOC) di diretta responsabilità, nonché al grado di conseguimento di obiettivi individuali assegnati;
- i comportamenti assunti e le competenze dimostrate dalle Posizioni organizzative stesse per conseguire i risultati prefissati.

Per quanto riguarda la valutazione delle Posizioni Organizzative valgono i punteggi di seguito sintetizzati:

Tabella n. 5

	RISULTATI			COMPORTAMENTI E COMPETENZE	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
PO	5%	35%	20%	40%	**100%**

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle PO sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori (peso 10%)**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Si prendono, inoltre, in considerazione anche i seguenti fattori:

- **capacità di responsabilizzazione (peso 15%)**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità;
- **cooperazione e team working (peso 16%),** intesi come capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con altri colleghi e altre strutture organizzative interne dell'ente;
- **orientamento all'utenza (peso 16%),** intesa come capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente/utente e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio;
- **analisi e problem solving (peso 17%)**, intesa come capacità di contestualizzare i problemi ed individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando eventuali criticità di implementazione nonché possibili azioni correttive.
- **Leadership (peso 10%)**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **innovatività (peso 16%)**, intesa come capacità di stimolare l'innovazione a livello

tecnologico, organizzativo e procedurale

Per ciascuno dei seguenti fattori è possibile esprimere i seguenti livelli di valutazione:

Tabella n. 6

Livelli di valutazione	
Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Superiore alla media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

L' indennità di risultato compete solo alle Posizioni Organizzative che abbiamo conseguito almeno il 60% del punteggio massimo ottenibile.
Alle Posizioni Organizzative che abbiamo ottenuto la soglia minima di punteggio, come sopra indicato, l'indennità di risultato è erogata nella seguente misura:

- tra 61% e 94%= in misura pari alla percentuale di conseguimento;
- ≥ 95% =100%

4.2.3 PERSONALE NON DIRIGENTE E NON PO

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

- la risultante della performance organizzativa relativa all'ente nella sua globalità e dell'Ambito organizzativo di appartenenza cioè l'Unità Organizzativa Semplice (UOS) alla quale si è assegnati;
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

Per quanto riguarda la valutazione del personale non Dirigente né PO valgono i punteggi di seguito sintetizzati:

Tabella n.7

	RISULTATI			**COMPORTAMENTI E COMPETENZE**	
	Performance di ente	Performance ambito organizzativo	Obiettivi individuali		
Personale	0%	30%	0%	70%	**100%**

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

Si prendono dunque in considerazione i seguenti fattori con i relativi pesi assegnati e sub fattori i cui pesi incidono nella stessa misura proporzionale rispetto al peso del fattore

Categoria A:

Tabella n. 8

FATTORI	PESO FATTORI	SUB FATTORI
Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	16%	Efficienza
		Efficacia
		Qualità e accuratezza del lavoro svolto in vista dell'obiettivo complessivo
Cooperazione e team working	17%	Spirito di collaborazione
		Disponibilità
		Proattività
Orientamento all'utenza	17%	Capacità di ascolto
		Cortesia
		Orientamento al risultato
Capacità di eseguire i compiti assegnati	16%	Tempestività
		Completezza
		Qualità
Qualità e accuratezza del lavoro	17%	Autonomia operativa
		Competenza tecnica
		Puntualità nell'espletamento dei compiti
Problem solving	17%	Tempestività
		Qualità della soluzione adottata

Tabella n. 9

Livelli di valutazione	
Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Superiore alla media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Categoria B e C:

Tabella n. 10

FATTORI	PESO FATTORI	SUB FATTORI
Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	17%	Efficienza
		Efficacia
		Qualità e accuratezza del lavoro svolto in vista dell'obiettivo complessivo
Cooperazione e team working	16%	Spirito di collaborazione
		Disponibilità
		Proattività
Orientamento all'utenza	17%	Capacità di ascolto
		Cortesia
		Orientamento al risultato
Autonomia	17%	
Problem solving e gestione del cambiamento	17%	Tempestività
		Qualità della soluzione adottata
Capacità di eseguire i compiti assegnati	16%	Tempestività
		Completezza
		Qualità

Tabella n. 11

Livelli di valutazione	
Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Superiore alla media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Categoria D:

Tabella n. 12

FATTORI	PESO FATTORI	SUB FATTORI
Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa	17%	Efficienza
		Efficacia
		Qualità e accuratezza del lavoro svolto in vista dell'obiettivo complessivo
Cooperazione e team working	16%	Spirito di collaborazione
		Disponibilità
		Proattività
Innovatività	16%	Innovazione e snellezza delle procedure
		Livello tecnologico
		Efficienza organizzativa
Adattabilità e flessibilità	18%	
Problem solving e gestione del cambiamento	17%	Tempestività
		Qualità della soluzione adottata
Orientamento all'utenza	16%	Capacità di ascolto
		Cortesia
		Orientamento al risultato

Tabella n. 13

Livelli di valutazione	
Bassa	20%
Al di sotto della media	35%
Media	50%
Superiore alla media	65%
Tendente ad alta	80%
Alta	90%
Più che alta	95%
Eccellente	100%

Il premio correlato alla performance delle categorie A), B), C, D) compete solo al personale che abbia conseguito almeno il 60% del punteggio massimo ottenibile.
Ai Dipendenti (personale non Dirigente né PO) che conseguano le valutazioni più elevate secondo le regole del presente sistema di valutazione, spetterà una maggiorazione del premio individuale, in aggiunta alla quota del premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi. La misura di tale maggiorazione e la quota massima di personale a cui tale maggiorazione può essere attribuita sono definiti in sede di contrattazione integrativa. Gli importi destinati alla performance organizzativa ed individuale verranno interamente distribuiti, tenuto anche conto della predetta maggiorazione.

4.2.4 Progressioni orizzontali

Ai fini della valutazione per le progressioni economiche orizzontali, sarà presa a riferimento solo l'Area dei "Comportamenti e competenze" sulla base dei criteri che saranno definiti annualmente in sede di contrattazione decentrata integrativa.

4.2.5 Lavoro agile e performance individuale

E' necessario monitorare l'effetto del lavoro agile sulle *performance* dei singoli dipendenti in modo da valutare eventuali azioni di supporto (aumento o riduzione dei giorni di lavoro agile, formazione necessaria, modifica dei processi organizzativi, ecc.). In attesa che l'Ente si doti di un Regolamento per la definizione, l'introduzione e lo sviluppo della modalità di lavoro agile nell'organizzazione camerale, occorre in questa sede precisare che, come indicato dalle Linee Guida 2/2017 e 5/2019 del DFP, le componenti della **misurazione e della valutazione della *performance* individuale** rimangono le medesime e devono fare riferimento a ***risultati e comportamenti.***

Rispetto ai risultati, sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali o di gruppo/team e relativi indicatori che riguardano:
(i) la gestione delle attività programmate e i compiti assegnati (assumendo come riferimento i servizi resi e la mappatura dei processi e delle attività dell'unità di afferenza, e la job description del lavoratore);
(ii) la declinazione di obiettivi specifici e organizzativi riportati nei diversi strumenti di

programmazione, in attività su cui il singolo lavoratore è responsabilizzato.

Tali obiettivi devono essere inseriti in un contesto di programmazione fluida che tenga conto della necessità:
(i) di prevedere orizzonti temporali differenziati (obiettivi mensili, bimestrali, semestrali, ecc.);
(ii) di integrare/modificare quanto inizialmente previsto in funzione delle esigenze strategico-organizzative dell'amministrazione.

I risultati devono essere misurati dai sistemi di **controllo di gestione**. Il dirigente/funzionario responsabile può avvalersi di **dati** e **informazioni resi disponibili dai diversi sistemi informativi in uso per la gestione delle attività lavorative, al fine di monitorare e verificare le attività svolte dal dipendente, comprese quelle in lavoro agile**. Il dirigente o funzionario responsabile deve, inoltre, **verificare la qualità del lavoro realizzato**. Infine, gli esiti del monitoraggio devono essere oggetto dimomenti di incontro e riscontro, formali e informali, tra il dirigente/ funzionario responsabile e il dipendente soprattutto al crescere del numero di giornate di lavoro agile.
Per la valutazione dei ***comportamenti***, invece, sarà necessario definire all'interno del presente Sistema le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta; alcune competenze/comportamenti diverranno più che mai rilevanti, soprattutto quelle attinenti alle soft skill.

4.3 MODALITA' DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

Assegnazione degli obiettivi → La Giunta, tenendo conto della Relazione Previsionale e Programmatica e del Preventivo, già approvati dal Consiglio, approva con il Piano della Performance/PIAO, entro il 31 gennaio, il quadro degli Obiettivi strategici ed Operativi che determineranno la Performance organizzativa, nonché il quadro degli obiettivi individuali da assegnare alla Dirigenza. A seguire, ogni Dirigente assegna gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione in apposite schede che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi. L'intero processo si conclude, di norma, entro il mese di marzo.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario generale, con il supporto dell'Ufficio addetto al Controllo di gestione e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. e fissano, eventualmente, congiuntamente con le PO interessate, sessioni di lavoro collettive o individuali con i dipendenti dell'Area di competenza, allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti laddove vi fossero significativi scostamenti rispetto a quanto preventivato.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti → Al termine dell'esercizio, l'Ufficio preposto al Controllo di gestione provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi di cui al Quadro riepilogativo sopra citato, attingendo alle risultanze

del monitoraggio della performance organizzativa e integrandole, laddove necessario, per ciò che riguarda gli obiettivi specifici attribuiti ai diversi soggetti. In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

La valutazione complessiva viene perciò effettuata:

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

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

4.4 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine, occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli. Occorre, quindi, individuare soggetti, terzi rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del Sistema, nel caso in cui insorgano conflitti (ad esempio, nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato).
In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione. Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 10 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego. Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova Scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione. In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 10 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione. Il Conciliatore viene individuato nella figura dell'OIV.
Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 15 giorni dal ricevimento della richiesta, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Il valutatore nei successivi 15 giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

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

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

6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

Ai fini della gestione delle attività operative di pianificazione, rilevazione, validazione, misurazione e valutazione degli obiettivi/indicatori, la CCIAA di Rieti - Viterbo si avvale della piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messa a disposizione di Unioncamere nazionale; si tratta di un applicativo complesso, articolato secondo diverse sezioni nelle quali le CCIAA possono, tra le altre cose, provvedere all'alimentazione di alcune rilevazioni nell'ambito del sistema camerale e consultare indicatori afferenti alle diverse dimensioni della performance camerale e per i quali è possibile effettuare confronti e comparazioni rispetto ai valori medi/mediani di sistema (benchmarking).
A questo applicativo la Camera affianca anche una propria piattaforma interna per la fase specifica di Assegnazione degli obiettivi e valutazione del Personale.

7. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera, sistemi premiali.
Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il Dirigente presupposto in sede di decisione di affidamento di ulteriori incarichi dirigenziali.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il sistema di valutazione e controllo strategico e il sistema di controllo di gestione dovranno essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato. La coerenza dovrà in primo luogo riguardare gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate.

MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione.
Nel rispetto di tale logica, si descrivono di seguito le modalità adottate dall'ente per garantire l'integrazione tra i processi e gli strumenti previsti dalle due fonti normative. Con la Relazione previsionale e programmatica si procede all'aggiornamento del Programma pluriennale di mandato con la conferma delle aree strategiche, l'aggiornamento degli obiettivi strategici e l'individuazione dei programmi operativi. Per ciascun obiettivo strategico sono evidenziati i proventi da gestione di beni e servizi, gli oneri per gli interventi economici e gli investimenti previsti per l'anno successivo.

Il Preventivo Economico è redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica e in relazione ad esso è predisposto il Budget direzionale. La costruzione del budget direzionale avviene tenendo conto, inoltre, del processo di selezione degli obiettivi operativi e dei correlati indicatori e target, nel rispetto del principio secondo il quale va garantita coerenza tra obiettivi assegnati erisorse disponibili. Con il budget direzionale sono, altresì, specificate le azioni che gli uffici camerali porranno in essere nell'esercizio successivo per conseguire gli obiettivi operativi e le relative previsioni di proventi, oneri (per ora limitati agli interventi economici) e investimenti, garantendo la coerenza tra la programmazione economico-finanziaria e la programmazione della performance organizzativa. I report semestrali della performance, sia direzionale che operativi, sono elaborati impiegando anche dati economico-finanziari inerenti il Budget direzionale e il Preventivo economico aggiornato. Infine, per la redazione della Relazione sulla performance si rielaborano i dati del Bilancio consuntivo dell'ente

MODALITÀ DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON IL PIANO DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA

Viene altresì garantito il raccordo con gli strumenti previsti dalla apposita normativa che disciplina la prevenzione della corruzione e la trasparenza. Sono previste specifiche azioni di competenza dei dirigenti e specifici obiettivi da assegnare ai dirigenti ed al personale al fine di garantire i corretti comportamenti e la massima legalità nell'azione amministrativa. Come previsto dall'art. 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 contenente "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*", per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, gli obiettivi programmatici e strategici nonché gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa e per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione devono essere contenuti in un unico Piano triennale, da aggiornare annualmente, denominato Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). La definizione delle misure di prevenzione della corruzione e garanzia della trasparenza concorrono dunque alla formazione degli indicatori di performance, la Camera infatti inserisce nella performance individuale gli obiettivi in materia assegnati ai dirigenti ed al Segretario Generale che è anche Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per quanto riguarda la trasparenza, gli obiettivi attengono all'organizzazione dei flussi informativi di ogni Area e di ogni fase fino alla pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" sul sito web.

Al di là delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza, obiettivo della CCIAA è attuare una attività di risk management che conduca l'Ente nella direzione di adottare quale possibile indicatore di risultato di performance una qualsivoglia misura di mitigazione del rischio manageriale.

MODALITÀ VOLTE A RILEVARE IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Allo scopo di rilevare il livello del benessere organizzativo, l'Ente potrà curare periodicamente la realizzazione di indagini coinvolgendo il personale dipendente

ALLEGATI

- 1) Dizionario delle competenze

APPENDICE

→Scheda di programmazione

Gli obiettivi dell'ente e i relativi indicatori e target sono definiti attraverso le schede di programmazione.

AMBITO STRATEGICO 1. ----------				
Obiettivo strategico	**1.1 ----------**			
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.			
Programma (D.M. 27/03/2013)	005 – Regolamentazione			
Risorse economiche	---.--- Euro			
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno n+1**	**Target anno n+2**	**Target anno n+1**
(…….)	……. / …….	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8
(…….)	……. / …….	≥ 1	≥ 1,5	≥ 1,8

OBIETTIVO STRATEGICO 1.1 SVILUPPO SOSTENIBILE, GREEN ECONOMY E INNOVAZIONE		
Obiettivo operativo	**1.1.1**	
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.	
Risorse economiche	……. Euro	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno n+1**
……	…… / ……	≥ 1
……	…… / ……	≥ 1

Obiettivo operativo	**1.1.2**	
Descrizione	Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipisci elit, sed eiusmod tempor incidunt ut labore et dolore magna aliqua. Ut enim ad minim veniam, quis nostrum exercitationem ullam corporis suscipit laboriosam, nisi ut aliquid ex ea commodi consequatur.	
Risorse economiche	……. Euro	
Indicatore	**Algoritmo**	**Target anno n+1**
……	…… / ……	≥ 70%

→ Scheda di monitoraggio e valutazione della performance organizzativa

AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	INDICATORE	DESCRIZIONE	ALGORITMO	VALORI MISURE	CONSUNTIVO	TARGET	GRADO RAGGIUNGIMENTO
		02.O1.I1 ----------								**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	3 N.	3 N.	>= -- N.	**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	18 N.	18 N.	>= -- N.	**---,00%**
			--,%	----------	----------	----------	24 N.	24 N.	>= --- N.	**---,00%**
		02.O1.O1 ----------								**---,00%**
			33,%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	>= -- €	**---,00%**
			33,%	----------	----------	----------	---, € / -- N.	---- €	<= -- €	**---,00%**
			34,%	----------	----------	----------	--- N.	--- N.	>= -- N.	**---,00%**

→Scheda anagrafica indicatori

Titolo indicatore	**Titolo sintetico**
Descrizione indicatore	Descrizione dettagliata per esplicitare quale fenomeno l'indicatore consente di misurare
Tipo indicatore	- efficienza - efficacia - stato delle risorse - qualità (erogata o percepita) - impatto (outcome) - economico-patrimoniale - struttura
Unità di misura	- Data - Euro - FTE - Giorni - Numero - Ore - Percentuale
Fonte indicatore	Da dove si ottengono i dati necessari (controllo di gestione, applicativi per la contabilità, ecc.)
Algoritmo di calcolo indicatore	- Misura - Misura 1-Misura 2 - ….. - Misura 1/Misura 2 - (Misura 1*Misura 2)/Misura 3 - ……
Valore di riferimento indicatore (dati storici)	Valori registrati nel triennio precedente (sulla base dei quali sono fissati i target)
Target indicatore	Valore atteso per ciascun anno del triennio di riferimento
Target frazionabile per periodo di rilevazione	SI: nel caso in cui si tratti di un valore "continuo" che fa riferimento a un'attività da svolgere in modalità cumulativa nell'anno (es. n. partecipanti alle attività formative per aspiranti imprenditori nel 2017) NO: nel caso in cui si tratti di un valore "standard" da rispettare a prescindere dall'intervallo di riferimento (Pratiche di prima iscrizione di società evase in 2gg)

Allegato 1 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della CCIAA di Rieti-Viterbo

DIZIONARIO DELLE COMPETENZE

COMPETENZE COMPORTAMENTALI

CAPACITA' DI RESPONSABILIZZAZIONE: (max 20% di Punteggio Segretario Generale/Dirigenti e 15% di Punteggio PO):
capacità di responsabilizzare i propri collaboratori, attribuendo loro delega di competenze e responsabilità del procedimento anche con assunzione del provvedimento finale.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Indifferenza nei confronti del processo di responsabilizzazione dei propri collaboratori, accentramento competenze; ha mostrato scarsa sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito marginalmente alla organizzazione delle risorse umane.
(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo quasi sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.
(Media) Processo di decentramento di competenze solo parziali; ha mostrato sufficiente sensibilità per la motivazione dei collaboratori e colleghi e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha esercitato in modo sufficiente la delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.
(Al di sopra della media) Ha mostrato discrete capacità nel motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato discrete attitudini alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.
(Tendente ad alta) Ha mostrato buone capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha contribuito alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato buona attitudine alla delega e ha contribuito alla creazione di un clima organizzativo positivo.
(Alta) Decentramento di competenze e responsabilizzazione dei collaboratori in forma piena; ha mostrato una distinta capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un contributo sostanziale alla organizzazione delle risorse umane; ha mostrato una distinta capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.
(Più che alta) Ha mostrato ottima capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un ottimo contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato ottima capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.
(Eccellente) Ha mostrato eccellenti capacità di motivare e valorizzare i collaboratori e colleghi, e ha offerto un eccellente contributo alla organizzazione delle risorse umane. Ha mostrato eccellenti capacità di utilizzo della delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

LEADERSHIP: (max 20% di Punteggio Segretario Generale/Dirigenti e 10% di Punteggio PO): Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) e di avere una positiva influenza sugli altri, facendo leva sulla propria competenza, serietà, responsabilità, energia e passione. Capacità di coordinare e ottimizzare le risorse impiegate.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Comportamento lavorativo indifferente all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri; non stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare; non esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo; non fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire; comportamento incentrato non sulla programmazione ma sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione.
(Al di sotto della media) Comportamento lavorativo tendenzialmente indifferente all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri; tendenzialmente non stimola le persone, attivando motivazione e voglia di fare, non esercita in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo, non fornisce attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire. Comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche.
(Media) Comportamento lavorativo improntato a sufficiente interesse all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri; comportamento lavorativo concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche.

(Al di sopra della media) Comportamento lavorativo discretamente improntato all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri; Comportamento lavorativo discretamente concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche, con attitudine e capacità di contributo sulla programmazione del proprio settore.
(Tendente ad alta) Comportamento lavorativo che ha mostrato un buon interesse a esercitare in modo consapevole e responsabile l'autorità connessa al proprio ruolo, fornendo attraverso il proprio comportamento un esempio professionale da seguire; comportamento lavorativo tendenzialmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato buone capacità ed ha offerto un buon contributo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.
(Alta) Ha dimostrato una distinta attenzione all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri e a stimolare le persone, attivando motivazione e voglia di fare; comportamento lavorativo concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato buone capacità ed ha offerto un buon contributo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate.
(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima distinta attenzione all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri e a stimolare le persone, attivando motivazione e voglia di fare; comportamento lavorativo considerevolmente concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione del proprio settore, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi.
(Eccellente) Ha dimostrato un'eccellente attenzione all'ottenimento nelle diverse situazioni relazionali del rispetto, dell'appoggio e del consenso degli altri e a stimolare le persone, attivando motivazione e voglia di fare. Comportamento lavorativo eccellente, basato sulla capacità di gestire le problematiche secondo priorità, sulla programmazione del proprio settore, sulla risoluzione dei problemi al fine del raggiungimento degli obiettivi; ha mostrato eccellente capacità ed ha offerto un contributo particolarmente significativo alla organizzazione e gestione delle risorse affidate; ha mostrato elevata sensibilità economica (costi / benefici; efficienza / qualità; risorse / risultati); ha contribuito in modo determinante alla elaborazione di metodologie operative per la valutazione di efficacia ed efficienza delle attività svolte.

INNOVATIVITA': (max 15% di Punteggio Segretario Generale/Dirigenti e 16% di Punteggio PO E categoria D non PO):
capacità dimostrata di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico/organizzativo/procedurale, favorendo l'intraprendenza, la formazione e la responsabilizzazione dei collaboratori.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Comportamento indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (ad es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali); scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
(Al di sotto della media) Pur non proponendo gli interventi necessari a seguito di modifiche normative/gestionali talvolta mostra un comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è quasi sufficiente e si traduce spesso in richieste di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
(Media) Comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri. Il livello di autonomia è sufficiente.
(Al di sopra della media) Discreto comportamento realizzativo di interventi innovativi proposti da altri, accompagnato, talvolta da propositi innovativi nell'ambito del proprio settore. Il livello di autonomia è discreto.
(Tendente ad alta) Comportamento tendenzialmente propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; buone capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative; è intervenuto, su indirizzi e direttive, nel risolvere problemi tecnico–professionali mediamente complessi con tempestività, proponendo soluzioni. Buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo; buona propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

(Alta) Comportamento propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; Distinta capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Distinta capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
(Più che alta) Comportamento fortemente propositivo ed attuativo di interventi innovativi nell'ambito del proprio settore; ottime capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. E' intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Manifesta una ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.
(Eccellente) Eccellente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e delle attività lavorative. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative, cura attenta dei particolari. Eccellente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

PROBLEM SOLVING: (max 25% di Punteggio Segretario Generale/Dirigenti; 17% di Punteggio PO, Categoria D non PO, Categorie A, B, C):
Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.
Descrittori di fascia:
(Bassa) non prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi; non cerca soluzioni e non realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate; non risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione;
(Al di sotto della media) tendenzialmente non prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi; non cerca soluzioni e non realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate; non risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione.
(Media) individua sufficientemente con chiarezza il problema e si confronta con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione; valuta sufficientemente il grado di priorità e di urgenza del problema; analizza sufficientemente i fatti e i dati disponibili per decidere valutando con facilità collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni.
(Al di sopra della media) individua discretamente con chiarezza il problema e si confronta con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione; valuta discretamente il grado di priorità e di urgenza del problema; analizza discretamente i fatti e i dati disponibili per decidere valutando con facilità collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni.
(Tendente ad alta) tendenzialmente prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi; cerca soluzioni e realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate; risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione.
(Alta) Dimostra una distinta attenzione a individuare con chiarezza il problema e a confrontarsi con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione; valuta distintamente il grado di priorità e di urgenza del problema; analizza distintamente i fatti e i dati disponibili per decidere valutando con facilità collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni.
(Più che alta) Dimostra un'ottima attenzione a individuare con chiarezza il problema e a confrontarsi con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione; prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi; cerca soluzioni e realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate; non risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione

(Eccellente) Dimostra un'eccellente attenzione a individuare con chiarezza il problema e a confrontarsi con l'eventuale gruppo di lavoro e/o il proprio referente sulla sua definizione; prende in considerazione possibili soluzioni alternative, individuando spunti originali e innovativi; cerca soluzioni e realizza risposte creative quando non è possibile seguire strade già tracciate; non risolve il problema, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta per la persona e per l'organizzazione

CAPACITA' DI VALUTAZIONE: (max 14% di Punteggio CO Segretario Generale/Dirigenti; 10% di Punteggio PO) capacità dimostrata di utilizzo dello strumento valutativo nei confronti dei propri collaboratori.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Comportamento tendente alla valutazione uniforme dei propri collaboratori.
(Al di sotto della media) - Comportamento poco orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.
(Media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori.
(Al di sopra della media) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con discrete capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.
(Tendente ad alta) Comportamento orientato alla valutazione critica del comportamento dei propri collaboratori con buone capacità di indicazione degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.
(Alta) Comportamento propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.
(Più che alta) Comportamento propositivo, in modo ottimale, degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.
(Eccellente) Eccellente comportamento, fortemente propositivo degli interventi gestionali da intraprendere a seguito delle valutazioni dei propri collaboratori.

COOPERAZIONE E TEAM WORKING: (max 16% di Punteggio PO, max 16% di Punteggio Categoria D non PO, max 17% di Punteggio Categorie A, max 16% di Punteggio Categorie B, C): capacità dimostrata di lavorare in gruppo e di collaborare con organi di governo, Dirigenti e dipendenti inseriti in altri settori o enti, al fine della realizzazione dei progetti o della risoluzione di problemi.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Comportamento indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato avversione al lavoro di gruppo e mancanza di spirito di collaborazione; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e mancanza di disponibilità. Non ha contribuito alla circolazione di informazioni.
(Al di sotto della media) Ha dimostrato una quasi sufficiente abilità nelle relazioni interpersonali determinando, solo in alcune situazioni, incomprensioni e conflittualità con colleghi e utenti; ha dimostrato modesta propensione al lavoro di gruppo e modesto spirito di collaborazione; ha dimostrato abilità quasi sufficienti nelle relazioni e nella comunicazione verso i colleghi e una limitata disponibilità; ha contribuito in modo piuttosto modesto alla circolazione di informazioni.
(Media) Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri; ha intrattenuto rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una sufficiente chiarezza espositiva.

(Al di sopra della media) Comportamento partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri; Ha intrattenuto frequenti rapporti di collaborazione improntati a correttezza e disponibilità verso i colleghi; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto; ha dimostrato discrete attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato discreta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una discreta chiarezza espositiva.
(Tendente ad alta) Ha manifestato correttezza e disponibilità nei rapporti verso i colleghi, propensione al lavoro di gruppo; ha contribuito alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato una buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una buona chiarezza espositiva
(Alta) Comportamento sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione (ad es. propone conferenze di servizio per la risoluzione di problemi intersettoriali).
(Più che alta) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, e una ottima attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo rilevante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato un'ottima propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede un'ottima chiarezza espositiva.
(Eccellente) Ha dimostrato eccellente attenzione e abilità nelle relazioni con i colleghi, elevata attitudine al lavoro di gruppo; ha favorito in modo determinante la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; ha dimostrato elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; possiede una eccellente chiarezza espositiva.

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: (max 16% di Punteggio PO, max 16% di Punteggio Categoria D non PO, max 17% di Punteggio Categorie A, B, C) capacità di risposta a bisogni dei clienti siano essi esterni o interni.
Descrittori di fascia:
(Basso) Comportamento normativo di risposta ai bisogni del cliente esterno ed interno; ha dimostrato scarsa abilità nelle relazioni interpersonali determinando incomprensioni e conflittualità con utenti.
(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione.
(Medio) Ha dimostrato sufficiente capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di sufficienti traguardi qualitativi del servizio.
(Al di sopra della media) Ha dimostrato una discreta capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme, al fine della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'amministrazione e del raggiungimento di discreti traguardi qualitativi del servizio.
(Tendente ad alto) Ha dimostrato un comportamento tendenzialmente interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha dimostrato una buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
(Alto) Comportamento interpretativo dei bisogni del cliente, interno ed esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altri soggetti interessati; ha mantenuto con continuità un atteggiamento disponibile e corretto nelle relazioni interpersonali, riferite sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e agli altri interlocutori, contribuendo a un'efficace comunicazione e a superare situazioni critiche; ha dimostrate distinte attitudini al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato una distinta propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha gestito in modo corretto i rapporti interpersonali e i momenti di comunicazione, riferiti sia ai colleghi che agli utenti dei servizi e altri interlocutori, senza dare luogo a carenze.
(Più che alto) Ha dimostrato un'ottima attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori; ha dimostrato ottima attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato ottima propensione ad

accogliere suggerimenti e proposte; ha anticipato ed evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche
(Eccellente) Ha dimostrato una eccellente attenzione e abilità nelle relazioni interpersonali e nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti dei servizi e gli altri interlocutori. Ha dimostrato una eccellente attitudine al lavoro di gruppo e spirito di collaborazione; ha dimostrato una eccellente propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; ha anticipato e evitato momenti di tensione e conflitto, anche risolvendo creativamente e costruttivamente situazioni critiche.

QUALITA' DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA: (max 17% di Punteggio Categoria D non PO e categorie B, C, max 16% di Punteggio Categorie A) contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi della struttura di riferimento ovvero l'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.
Descrittori di fascia:
(Basso) Comportamento non propenso ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.
(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti.
(Medio) Ha dimostrato sufficiente capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento.
(Al di sopra della media) Ha dimostrato una discreta capacità di organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento.
(Tendente ad alto) Ha dimostrato un comportamento tendenzialmente propenso ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.
(Alto) Ha dimostrato una buona propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite
(Più che alto) Ha dimostrato un'ottima propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite.
(Eccellente) Ha dimostrato un'eccellente propensione ad organizzare e gestire la propria attività in funzione del raggiungimento di mete e risultati prestabiliti anche attraverso la rilevazione dell'incidenza e della gravità degli errori nonché dello sforzo realizzativo delle attività attribuite

CAPACITA' DI ESGUIRE I COMPITI ASSEGNATI: (max 16% di Punteggio Categorie A, B, C) accuratezza, puntualità e diligenza nell'assolvimento dei compiti assegnati.
Descrittori di fascia:
(Basso) Opera senza accuratezza e precisione; non rispetta i tempi e i contenuti assegnati; lavora senza porre attenzione alla qualità.
(Al di sotto della media) Opera con poca accuratezza e precisione; è poco rispettoso dei tempi e dei contenuti assegnati; mira al mero adempimento formale.
(Medio) Ha dimostrato una sufficiente attenzione all'accuratezza e alla precisione nell'esecuzione dei propri compiti; è diligente ma il suo lavoro richiede spesso di essere verificato e indirizzato.
(Al di sopra della media) Ha dimostrato una discreta attenzione all'accuratezza e alla precisione nell'esecuzione dei propri compiti; rispetta i tempi e i contenuti secondo le aspettative.
(Tendente ad alto) Ha dimostrato un comportamento tendenzialmente propenso ad organizzare il proprio lavoro improntandolo ai canoni dell'attenzione, accuratezza, precisione e diligenza.
(Alto) Ha dimostrato una buona attenzione all'accuratezza e alla precisione nell'esecuzione dei propri compiti; nel rispetto dei tempi e dei contenuti supera le aspettative mostrando la capacità di svolgere un lavoro buono che raramente necessita di verifiche

(Più che alto) Ha dimostrato un'ottima attenzione all'accuratezza e alla precisione nell'esecuzione dei propri compiti; nel rispetto dei tempi e dei contenuti supera di molto le aspettative mostrando la capacità di svolgere un lavoro ottimo che molto raramente necessità di verifiche.
(Eccellente) Ha dimostrato un'eccellente attenzione all'accuratezza e alla precisione nell'esecuzione dei propri compiti; l'attenzione, la precisione, il rispetto dei tempi e dei contenuti, la diligenza e l'accuratezza superano di gran lunga le aspettative mostrando la capacità di svolgere un lavoro eccellente senza necessità di verifiche.

QUALITA' E ACCURATEZZA DEL LAVORO: (max 17% di Punteggio Categorie A) tempestività, completezza e qualità nell'esecuzione dei compiti assegnati.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di scarso livello qualitativo; è incorso in significativi o frequenti errori durante lo svolgimento del ruolo; la prestazione lavorativa è stata molto discontinua.
(Al di sotto della media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di livello qualitativo quasi sempre accettabile; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori; la prestazione lavorativa, pur mostrando fasi di discontinuità, ha consentito nella maggioranza delle situazioni, il rispetto delle scadenze.
(Media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di accettabile livello qualitativo; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi o frequenti errori; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, consentendo quasi sempre il rispetto delle scadenze.
(Al di sopra della media) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di livello qualitativo più che accettabile; ha svolto il proprio ruolo operativo senza incorrere in significativi errori; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con sostanziale rispetto delle scadenze.
(Tendente ad alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo prevalentemente efficace e preciso; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con sostanziale rispetto delle scadenze.
(Alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di buon livello qualitativo ed utilizzabili con limitati od occasionali interventi di perfezionamento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo efficace e preciso; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità e con buona affidabilità nel rispetto delle scadenze;
(Più che alta) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati di qualità e frequentemente immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con affidabilità molto alta nel rispetto delle scadenze.
(Eccellente) Gli elaborati e/o le attività di competenza sono stati della più elevata qualità e immediatamente utilizzabili senza interventi di miglioramento; ha svolto il proprio ruolo operativo in modo pienamente affidabile, per visione di insieme, accuratezza, precisione e attenzione al dettaglio; la prestazione lavorativa è stata svolta con continuità, con evidente programmazione delle scadenze e alta affidabilità nel rispetto delle stesse.

ADATTABILITA' E FLESSIBILITA': (max 18% di Punteggio Categorie D non PO) Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Ha mostrato resistenza al cambiamento e scarsa flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate.
(Al di sotto della media) Ha mostrato una quasi sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha mostrato una quasi sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.

(Media) Ha mostrato sufficiente flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha mostrato sufficiente adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e sufficiente capacità di risoluzione dei problemi.
(Al di sopra della media) Ha mostrato una discreta flessibilità e capacità di adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha mostrato una discreta adattabilità anche a situazioni di incertezza o urgenza, dimostrando adeguata iniziativa e una discreta capacità di risoluzione dei problemi.
(Tendente ad alta) Ha mostrato buon coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha contribuito in modo significativo alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando buona iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.
(Alta) Si è distinto nella capacità e disponibilità al coinvolgimento, e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro e adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; ha contribuito in modo significativo e distinto alla soluzione di problemi di lavoro e situazioni impreviste, dimostrando una distinta capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi.
(Più che alta) Ha mostrato un'ottima capacità di coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; è intervenuto quasi sempre con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando un'ottima capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi.
(Eccellente) Ha mostrato un eccellente coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro, adattamento alle diverse situazioni che si sono presentate; è intervenuto in modo eccellente con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti o urgenze, dimostrando un'eccellente capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi.

AUTONOMIA: (max 17% di Punteggio Categorie B, C) capacità di organizzarsi autonomamente nell'esercizio dei propri compiti.
Descrittori di fascia:
(Bassa) Scarsa iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni in situazioni problematiche. Il livello di autonomia è basso e si traduce in una richiesta frequente di indirizzi e controlli delle attività di competenza da parte dei colleghi e superiori.
(Al di sotto della media) Quasi sufficiente la capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; ha contribuito in modo quasi sufficiente alla soluzione di problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti; quasi sufficiente la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un orientamento al risultato quasi sufficiente, così come per la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.
(Media) Sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; ha contribuito in modo sufficiente alla soluzione di problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; sufficiente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un sufficiente orientamento al risultato e sufficiente propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.
(Al di sopra della media) Discrete capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; è intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di discreto rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; discreta la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un discreto orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.
(Tendente ad alta) Buone capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; è intervenuto insieme ad altri nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
(Alta) Distinte capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; distinta la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un rilevante orientamento al risultato e propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.

(Più che alta) Ottime capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia. È intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un ottimo orientamento al risultato e ottima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.
(Eccellente) Eccellenti capacità di proposizione ed applicazione di soluzioni innovative in autonomia; è intervenuto direttamente nel risolvere problemi tecnico–professionali, imprevisti o urgenti di particolare rilievo e complessità, con tempestività ed efficacia; eccellente capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un eccellente orientamento al risultato ed eccellente propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività svolte.