



Camera di Commercio  
Ferrara

Camera di commercio di Ferrara

# **Il Sistema di misurazione e valutazione della performance**

approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 30 del 26 marzo 2019

primo aggiornamento deliberazione n. 38 del 16 giugno 2020

secondo aggiornamento determinazione del Commissario straordinario con I poteri della Giunta camerale n. 63 del 22 luglio 2021

terzo aggiornamento determinazione del Commissario straordinario con I poteri della Giunta camerale n. del 2022

## INDICE

---

### Indice generale

---

PREMESSA.....	2
AGGIORNAMENTO.....	3
1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA.....	4
1.1 Natura dell’Ente.....	4
1.2 Funzioni, attività, servizi svolti.....	5
1.3 Organizzazione dell’Ente.....	6
2 IL SISTEMA.....	10
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	13
3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati.....	14
3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target.....	16
3.3 Monitoraggio intermedio e misurazione finale della performance organizzativa.....	18
3.4 Valutazione della performance organizzativa.....	20
3.5 Fasi, attori e tempi del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	21
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	23
4.1 Requisiti e principi.....	25
4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale.....	26
4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale.....	26
4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa.....	27
4.2.3 Personale non dirigente.....	28
4.3 Modalità di valutazione della performance individuale.....	30
4.4 Procedure di conciliazione.....	32
5. IL PROCESSO DI DEFINIZIONE/AGGIORNAMENTO E REALIZZAZIONE DEL SISTEMA.....	33
6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO.....	34
7. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO ESISTENTI	35
APPENDICE.....	36
A seguire le schede di valutazione del Segretario generale, dirigente, Posizione Organizzativa e personale non dirigente.....	36

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance ( d'ora innanzi SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, costituendo, di fatto, il "ciclo di gestione della *performance*".

Il SMVP oggetto del presente documento, sostituisce quello approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 124 del 4 ottobre 2011 ed è stato predisposto in ottemperanza a quanto previsto dal decreto legislativo 150/2009, modificato, da ultimo, dal decreto legislativo 74/2017, che ne impone:

- l'aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- maggiore attenzione agli indicatori di impatto (outcome);
- maggiore enfasi sulla *performance* organizzativa, anche in termini di "peso" prevalente nella valutazione della dirigenza e del personale incaricato di posizione organizzativa;
- maggiore attenzione alla partecipazione degli utenti interni/esterni alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, in rapporto alla qualità dei servizi resi;
- maggiore differenziazione delle valutazioni da parte della dirigenza.

Si sottolinea che anche il decreto legislativo 74/2017 si applica direttamente soltanto alle amministrazioni dello Stato, al pari del decreto legislativo 150/2009. Per tale motivo l'Unioncamere Nazionale ha predisposto, in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, delle "Linee guida" per le camere di commercio, a cui questa Camera di commercio si è attenuta nella definizione del proprio SMVP, oggetto del presente documento.

## AGGIORNAMENTO

Lo stesso decreto legislativo 74/2017 impone che le Amministrazioni Pubbliche provvedano ogni anno all'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, al fine:

- di adeguarlo alla nuova organizzazione, ove sia necessario,
- di riadattarne i criteri ed i metodi, qualora la sua applicazione abbia fatto emergere criticità.

Il SMVP di questa Camera di commercio è stato approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 30 del 26 marzo 2019, applicato per la prima volta nell'anno 2019 ed è stato aggiornato con deliberazione n. 38 del 16 giugno 2020 e con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 63 del 22 luglio 2021.

L'anno 2021 è stato caratterizzato dalla presenza, per l'intero esercizio, del Commissario straordinario, nominato con D.M. 17 dicembre 2020, a seguito della decadenza dal 13 settembre 2020 di tutti gli Organi camerali, ad eccezione del Collegio dei Revisori, disposta dall'articolo 61 del D.L. 104/2020, convertito con modificazioni, dalla legge 126/2020. Tutta l'attività di programmazione, esecuzione, misurazione e valutazione è stata quindi presidiata dal Commissario straordinario, al quale sono stati attribuiti i poteri di Giunta e Consiglio, coadiuvato dal Segretario Generale e dal dirigente.

Le procedure attivate nelle varie fasi che caratterizzano il ciclo della Performance (definizione obiettivi, rilevazione misure, misurazione e valutazione) non hanno subito ripercussioni significative tali da determinare incongruenze, squilibri valutativi e ritardi. Infatti, con determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 43 del 20 aprile 2022 è stata approvata la Relazione della Performance 2021, completa dei risultati ottenuti per singola categoria di obiettivi, mentre in data 13 maggio 2022 si è svolta l'audizione dell'Organismo Indipendente di Valutazione di questo Ente che ne ha validato il contenuto (determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta camerale n. 57 del 13 maggio 2022). Infine, in pari data, lo stesso Organismo ha inviato la propria relazione relativa al funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lettera a) e g) D.Lgs. 150/2009).

Si ricorda che nell'aggiornamento 2021 si era provveduto ad integrare la fase di "rilevazione" e di "monitoraggio", con specifiche misure e attività che consentissero, da un lato, di valutare il grado di efficienza, efficacia e qualità del lavoro svolto in modalità agile, e, dall'altro, di definire un panel di processi da svolgere, in maniera maggiormente strutturata, da remoto.

Sempre nel corso del 2021, si è aderito ad una iniziativa di Unioncamere, volta a valutare l'efficacia del SMV adottato dalle singole camere di commercio e compararlo, in ottica di benchmark, tra le stesse. Anche nel 2022 si è proceduto ad eseguire il self assessment che ha prodotto i seguenti risultati.

Quest'anno, a seguito dell'adozione del P.I.A.O., di cui alla determinazione del Commissario straordinario con i poteri della Giunta n. 84 del 30 giugno 2022 e l'adozione di un Regolamento organizzativo del Lavoro agile non più in deroga, ma strutturato secondo i principi di cui all'articolo 18 della legge 81/2017, si rende necessario integrare il paragrafo relativo al "monitoraggio".

Si precisa, inoltre, che nel mese di febbraio 2022, si è reso necessario intervenire con un aggiornamento dell'organigramma.

## 1. CONTESTO ORGANIZZATIVO DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI FERRARA

---

### 1.1 Natura dell'Ente

La Camera di commercio di Ferrara, in virtù della legge 580/1993 e successive modifiche, è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che svolge, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo.

## 1.2 Funzioni, attività, servizi svolti

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



## 1.3 Organizzazione dell'Ente

### GLI ORGANI

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

- il **Consiglio**, organo di indirizzo generale cui spetta la programmazione e l'approvazione dei bilanci e nel quale siedono i rappresentanti di tutti i settori di rilevante interesse per l'economia provinciale (designati dalle associazioni di categoria più rappresentative nel territorio) accanto a un rappresentante delle Associazioni a tutela degli interessi dei consumatori e ad uno delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori;
- la **Giunta**, organo esecutivo dell'ente, composta dal Presidente e da otto membri eletti dal Consiglio camerale;
- il **Presidente**, che ha la rappresentanza legale, politica e istituzionale della Camera, del Consiglio e della Giunta;
- il **Collegio dei Revisori dei conti**, organo preposto a collaborare con la Giunta e il Consiglio nell'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo. In particolare, vigila sulla regolarità contabile e finanziaria, relaziona sulla corrispondenza del conto consuntivo alle risultanze della gestione e certifica i risultati economici, patrimoniali e finanziari conseguiti.

Gli Organi di questa Camera di commercio, scaduti nel mese di aprile 2019, hanno operato *in prorogatio* sino al 13 settembre 2020, data di entrata in vigore dell'articolo 61 del D.L. 104/2020, convertito con modificazioni, dalla legge 126/2020 che ne ha disposto la decadenza, ad eccezione del Collegio dei Revisori dei conti, e la nomina di un commissario straordinario da parte del Ministro dello Sviluppo Economico. Tale nomina è avvenuta con D.M. 17 dicembre 2020 che ha individuato nell'ex Presidente, il Commissario straordinario di questa Camera di commercio. Il Decreto attribuisce al Commissario straordinario i poteri del Presidente, del Consiglio e della Giunta, in attesa del riavvio delle procedure di accorpamento con la Camera di commercio di Ravenna.

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

### LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

La complessità istituzionale, nelle sue varie determinanti normative, organizzative, tecnologiche, economico-finanziarie, ed il contesto fortemente innovativo e dinamico nel quale svolge la propria attività, portano la Camera di Commercio ad adeguare costantemente la propria struttura organizzativa, affinché le strategie di intervento possano essere sempre coerenti con le attese del sistema imprenditoriale locale.

L'ultima variazione risale al mese di febbraio 2022.

Si articola in tre aree funzionali:

Area 1 – Segretario Generale;

Area 2 - Promozione, informazione economica, risorse e patrimonio;

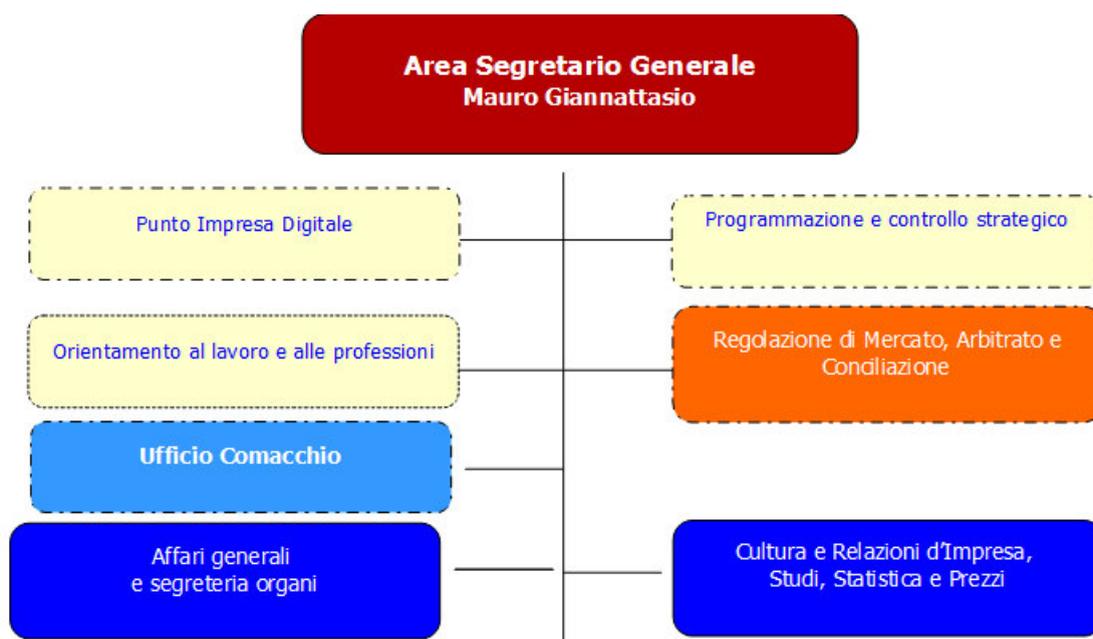
Area 3 – Anagrafe delle imprese e regolazione del mercato.

Al **vertice** della struttura, rappresentata nell'organigramma di seguito inserito, vi è il **Segretario generale**.

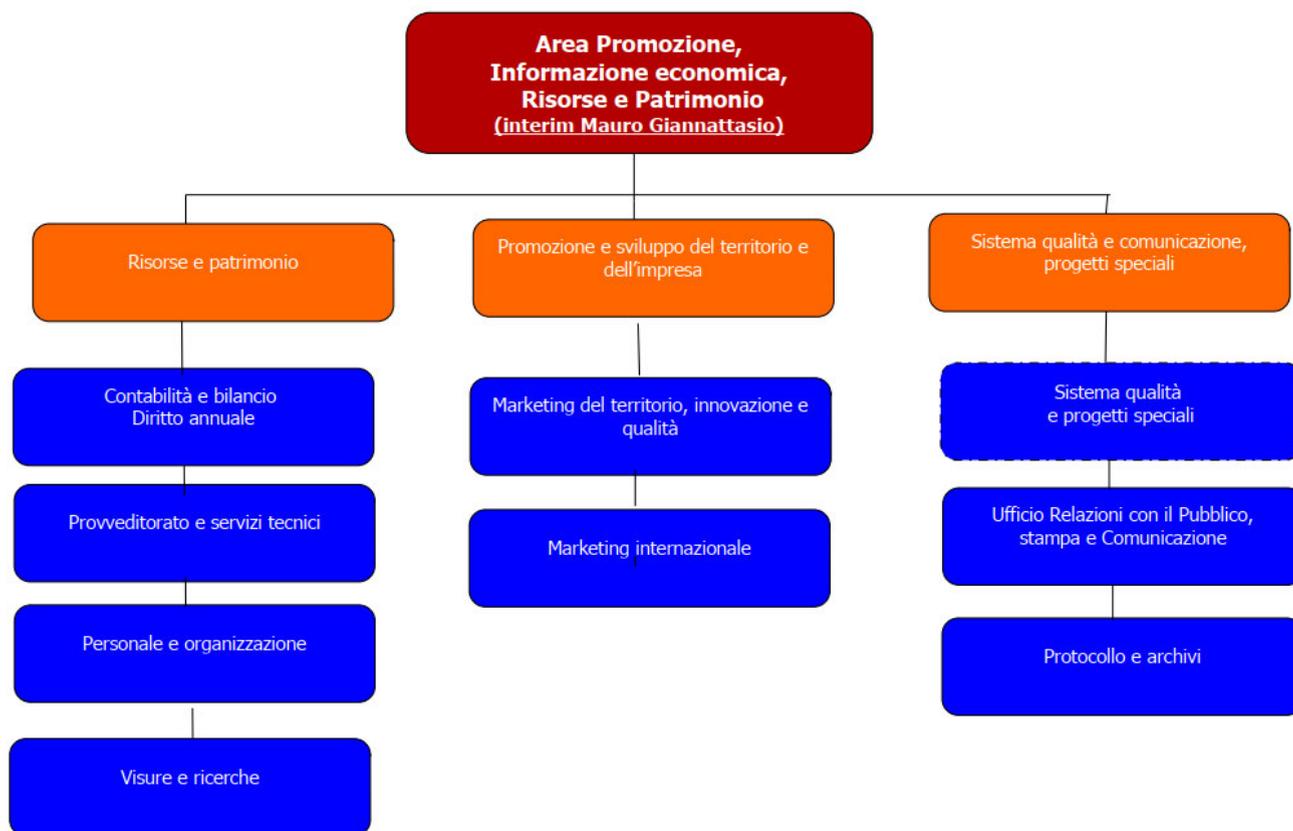


Le Aree sono a loro volta suddivise in Servizi e Uffici.

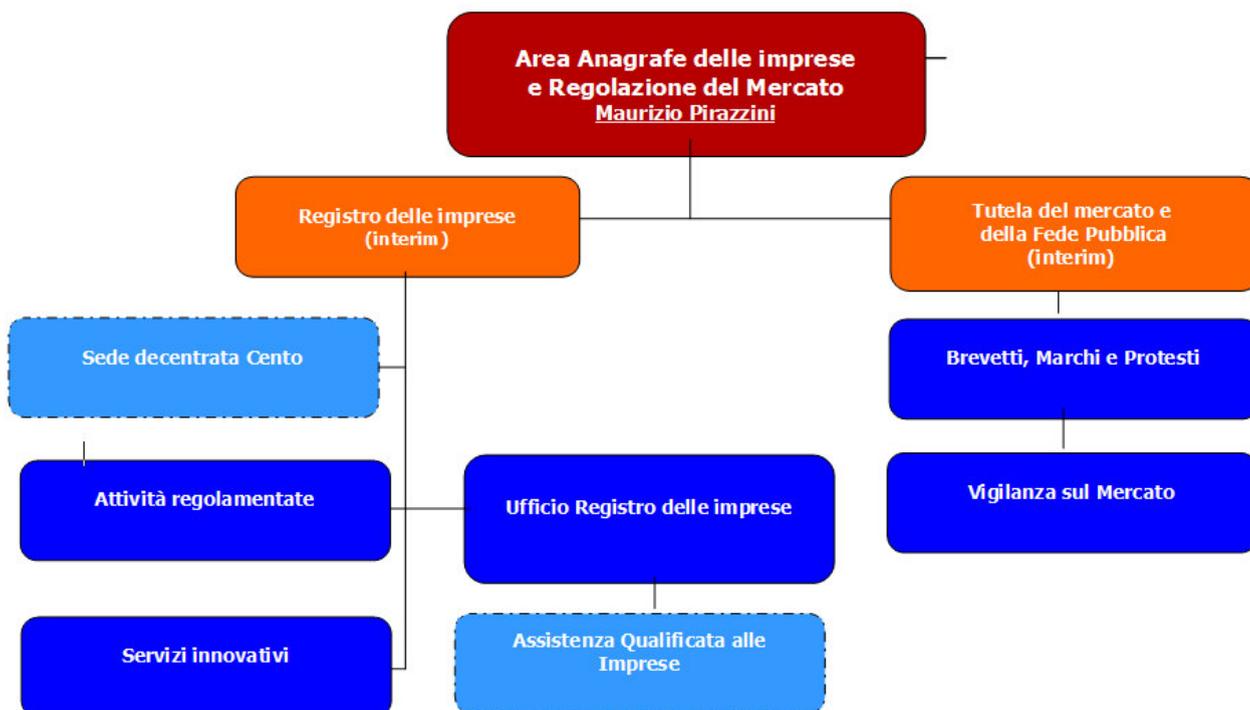
All'**Area 1 "Segretario Generale"** sono attribuite le funzioni inerenti la programmazione e controllo strategico; gli affari generali e la segreteria organi; gli studi statistici; la risoluzione alternativa delle controversie, oltre alla gestione dei progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale e la gestione dell'ufficio di Comacchio.



L'**Area 2 "Promozione, Informazione economica e risorse e patrimonio"** gestisce la funzione inerente lo sviluppo delle politiche economiche a sostegno delle imprese del territorio e la funzione dei servizi di supporto amministrativi, contabili e di approvvigionamento, ivi comprese le risorse umane.



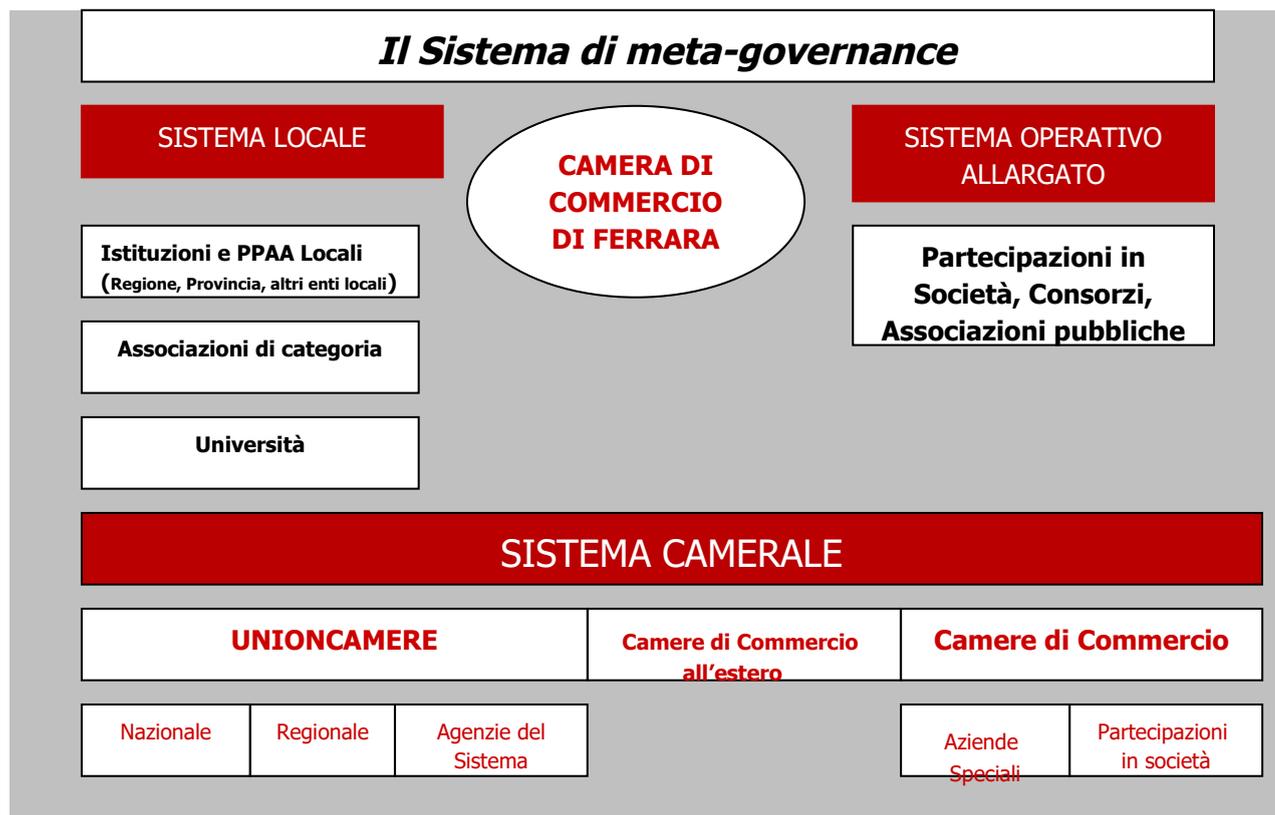
**L'Area 3 "Anagrafe delle imprese e Regolazione del mercato"** cura le funzioni inerenti la gestione del Registro delle imprese e delle attività regolamentate; la gestione dei servizi innovativi di digitalizzazione delle imprese e la tutela del mercato e della Fede pubblica.



## IL SISTEMA ALLARGATO

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

In particolare, la Camera di commercio di Ferrara non ha costituito Aziende speciali, ma possiede partecipazioni in società pubbliche sia a livello locale sia afferenti al sistema camerale, con lo scopo precipuo di sostenere l'economia del territorio provinciale.

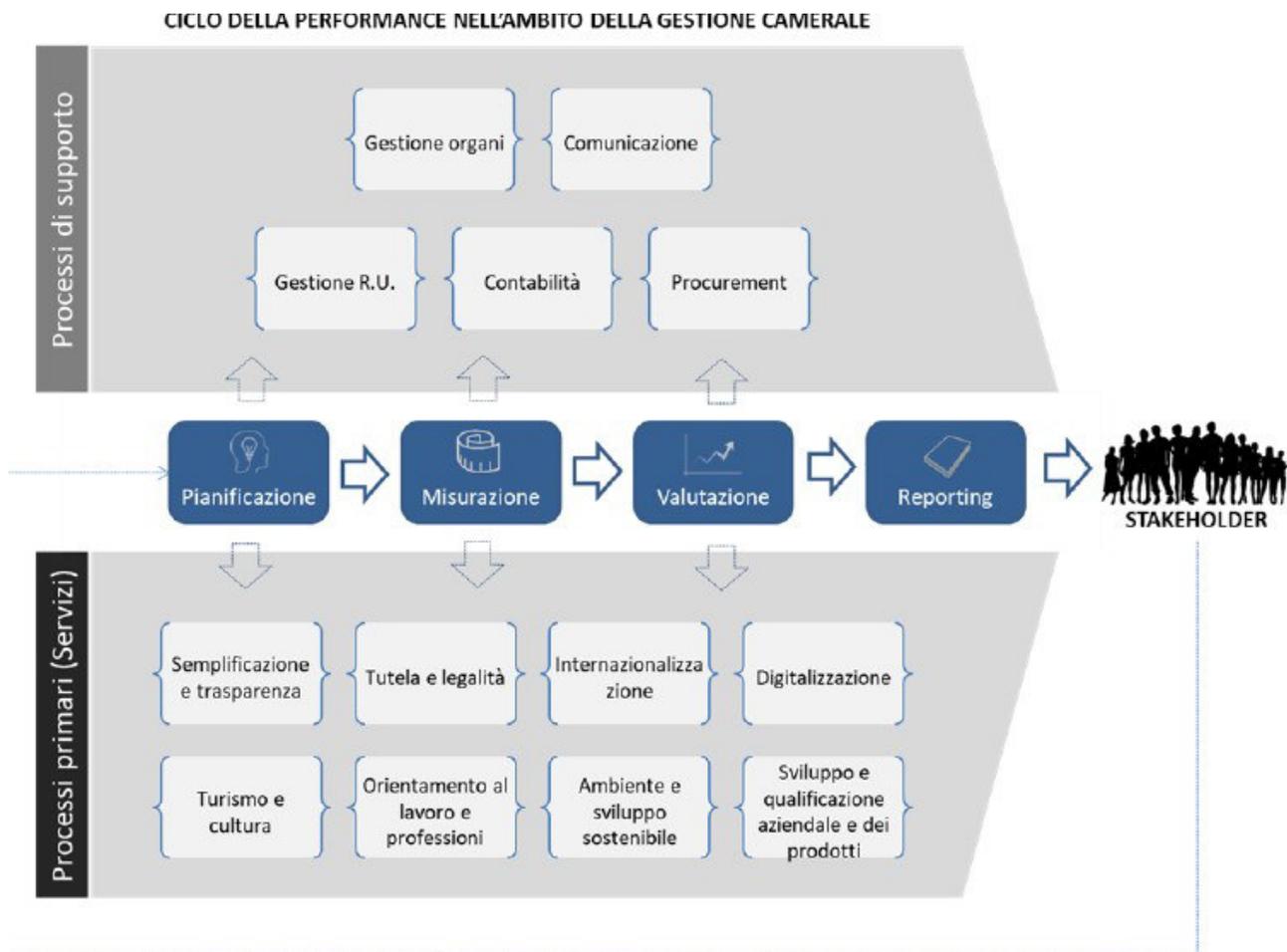


## 2 IL SISTEMA

Il SMVP è costituito da un complesso di regole, procedure, attori e strumenti, con le relative relazioni di reciprocità (in sede di “partecipazione” al processo valutativo), da un lato, ed integrazioni (di dati, informazioni ed *output* generati), dall’altro, grazie al quale l’Ente è in grado di sovrintendere alle proprie attività di misurazione e valutazione della *performance* sia organizzativa sia individuale.

Il SMVP 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 ed entro un *timing* predefinito.

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 processi dell’Ente, sia quelli rivolti all’utenza esterna sia quelli inerenti al governo e al funzionamento della macchina amministrativa interna.



Due sono le dimensioni della *performance* che il SMVP considera e rispetto alle quali genera output informativi e di giudizio:

- la *performance* organizzativa;
- la *performance* individuale.

La produzione di tali dati informativi e di giudizio avviene attraverso la misurazione e la valutazione delle suddette *performance*.

Il presente documento propone, pertanto, il SMVP adottato dalla Camera di commercio di Ferrara secondo un approccio metodologico finalizzato alla:

- misurazione e valutazione della *performance* complessiva dell'Ente;
- misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- misurazione e valutazione della *performance* individuale;
- conseguente valutazione della dirigenza, del personale incaricato di posizione organizzativa e del personale;
- rendicontazione "trasparente" dell'intero ciclo di gestione della *performance*.

Il SMVP, nel rispetto di quanto sopra evidenziato, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi informativi di controllo esistenti.

Si precisa, sin d'ora, che questa Camera di commercio ai fini della misurazione della *performance* complessiva dell'Ente, utilizzerà anche la metodologia denominata "*BSC – balanced scorecard*".

Si ritiene che l'adozione di questo SMVP dovrebbe consentire a:

- migliorare il sistema di individuazione e comunicazione degli obiettivi dell'Ente;
- informare e guidare i processi decisionali, al fine di rendere efficace il processo strategico e l'azione amministrativa dell'Ente;
- gestire in modo più efficace sia i processi sia le risorse (economiche, umane, strumentali, immateriali);
- influenzare positivamente i comportamenti di tutti gli attori del processo di misurazione e di valutazione della *performance*;
- migliorare le tecniche di rendicontazione, rendendole semplici e facilmente leggibili, in un'ottica di trasparenza e attenzione continua all'utente esterno;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento dell'intera organizzazione.

Elementi di base del SMVP sono:

- gli obiettivi – strategici ed operativi;
- gli indicatori;
- i target – livelli attesi di *performance*;
- gli attori;
- il sistema di rilevazione;
- la misurazione;
- la valutazione;
- la comunicazione dei risultati.

### 3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

---

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

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

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

- la *performance* complessiva dell'ente;
- la *performance* di singole unità organizzative dell'Ente (Aree e Servizi).

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

Attengono, pertanto, alla *performance* organizzativa il raggiungimento degli obiettivi strategici e degli obiettivi organizzativi assegnati alla dirigenza e al personale incaricato di posizione organizzativa.

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, personale incaricato di posizione organizzativa).

Vengono perciò messe a fuoco:

- eventuali cause di gap tra *performance* programmata e *performance* rilevata;
- eventuali serie storiche e posizionamento comparativo (benchmarking);
- informazioni integrative di carattere economico-contabile;
- mutamenti e fattori esogeni intervenuti nel contesto esterno che hanno potuto influenzare gli eventi connessi alle *performance* rilevate.

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

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

Contribuiscono, quali attori del processo per il raggiungimento della *performance* organizzativa:

- il Segretario generale;
- i dirigenti;
- il personale incaricato di posizione organizzativa;
- il personale assegnato ad ogni area organizzativa.

### 3.1 Metodologia e modello di misurazione e valutazione adottati

Nell'impostare il proprio SMVP, la Camera di commercio di Ferrara ha adottato un approccio metodologico fondato sull'applicazione e declinazione nel proprio contesto organizzativo di una doppia metodologia.

La prima tiene conto della procedura di *cascading* adottata dall'Ente nella definizione degli obiettivi strategici ed operativi che compongono l'*Albero della performance*.

La seconda fa riferimento al modello della *Balanced scorecard*, con l'individuazione di quattro prospettive/dimensioni e delle relative interconnessioni.

Entrambe le metodologie sono riportate nel Piano della Performance.

La comparazione dei risultati afferenti le metodologie sopradescritte consente una diversa visione dei risultati ottenuti, in quanto:

- la prima "*Cascading dell'Albero della performance*" consente di leggere il risultato della performance complessiva di Ente alla luce della capacità espressa da tutti gli "attori" (segreteria generale, dirigenti, incaricati di posizione organizzativa, personale) a raggiungere gli obiettivi assegnati in rapporto ai risultati attesi (target);
- la seconda "*Balanced Scorecard*" consente, grazie alle interconnessioni, di leggere un risultato di impatto sulle prospettive individuate in sede di programmazione.

Entrambe le due metodologie attengono ad un'unica modalità di pianificazione e di monitoraggio, in particolare:

- **la pianificazione** viene proposta dalla Giunta camerale al Consiglio, sentiti gli stakeholders interni ed esterni, sulla base della quale vengono individuati gli obiettivi strategici triennali, in linea, peraltro, con le indicazioni contenute nelle Linee guida 4/2019 della Funzione Pubblica, in merito all'apertura in chiave partecipativa, di tutto il ciclo della performance:

1. gli obiettivi strategici vengono poi classificati e profilati:

- per la metodologia "*Cascading dell'Albero della performance*" inserendoli, per competenza, all'interno delle "Tre Aree del sistema camerale" e delle "Missioni e Programma", di cui al Decreto MEF 27 marzo 2013 e attribuendogli un peso specifico (la somma dei pesi darà 100)

SOSTENERE L'INNOVAZIONE e IL RILANCIO COMPETITIVO DEI TERRITORI	RAFFORZARE IL MERCATO E PROMUOVERE L'IMPRESA ITALIANA NEL MONDO		RAFFORZARE LO STATO DI SALUTE DEL SISTEMA	
COMPETITIVITA' E SVILUPPO DELLE IMPRESE	COMMERCIO INTERNAZIONALE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA PRODUTTIVO	REGOLAZIONE DEI MERCATI	INDIRIZZO POLITICO	SERVIZI ISTITUZIONALI E GENERALI DELLE AMM. PUBBLICHE
01.01 Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale	02.01 -Migliorare la qualità della gestione dei progetti finanziati con aumento del 20% del diritto annuale in materia di internazionalizzazione	03.01 - Rafforzare il ruolo di authority locale a tutela delle imprese e dei consumatori	04.01 - Valorizzare la capacità di comunicazione dei risultati	04.02 - Monitoraggio dei fattori critici di successo, volti a creare valore aggiunto dariversare al sistema economico locale in termini di nuovi interventi e migliori servizi

- per la metodologia “*Balanced Scorecard*” inserendoli nell’ambito delle 4 prospettive/dimensioni ed attribuendogli un peso specifico (la somma dei pesi darà 100)



2. per ogni obiettivo strategico vengono declinati obiettivi operativi attribuendo a ciascuno un peso specifico (la somma dei pesi degli obiettivi operativi attribuiti ad un obiettivo strategico darà 100);
- **il monitoraggio** sull’andamento degli obiettivi strategici e operativi viene effettuata a semestre, sulla base dei dati inseriti nel sistema informativo da parte dei soggetti autorizzati alla rilevazione.

Come anzidetto l’utilizzo di due diverse metodologie consente di ottenere un adeguato e differente grado di lettura dei risultati ottenuti, oltre ad una compiuta e organica gestione e rappresentazione della performance organizzativa dell’Ente.

In particolare, la metodologia “*Cascading dell’Albero della performance*” misura la *performance* organizzativa a risalita e più precisamente:

- prima viene misurata la *performance* organizzativa ottenuta dalle Aree/ Servizi;
- successivamente la *performance* complessiva di Ente viene composta: per il 50% dai risultati ottenuti dalle Aree / Servizi e per il restante 50% dai risultati ottenuti dagli indicatori degli obiettivi strategici;

La metodologia “*Balanced Scorecard*” misura la *performance* organizzativa per dimensione/prospettiva, alla quale contribuisce il risultato ottenuto sempre a risalita e sempre 50% *performance* organizzativa Aree/Servizi e 50% risultati ottenuti dagli indicatori degli obiettivi strategici, ponderata dal peso attribuito alla dimensione.

Si tratta di un approccio metodologico che consente agli Organi di valutare i risultati ottenuti partendo da prospettive diverse.

## 3.2 Criteri di definizione di obiettivi, indicatori e target

Gli **elementi fondamentali** nell'ambito del SMVP della Camera di commercio di Ferrara 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 Camera di commercio nei confronti dei propri stakeholder. Sono, in pratica, le priorità di sviluppo della Camera di commercio ovvero le criticità sulle quali essa intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distinguono 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:

- **Stato delle risorse (output)** : quantificano e qualificano le risorse dell'amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili): esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.);
- **Efficienza** : capacità di erogare un servizio (output) impiegando la minor quantità di risorse; in altre parole, dato un certo livello di input, un processo è efficiente quando consente di realizzare il massimo output possibile;
- **Efficacia quantitativa** : capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; si calcola, dunque, rapportando i risultati raggiunti a specifici valori-obiettivo;
- **Qualità o Efficacia qualitativa erogata** : fa riferimento ai livelli qualitativi effettivamente raggiunti e misurabili in base a predefinite modalità di erogazione del servizio stesso;
- **Qualità o Efficacia qualitativa percepita** : qualità del servizio riscontrata dagli utenti ed espressa mediante la rilevazione della soddisfazione (customer satisfaction);
- **Impatto (outcome)** : ricaduta concreta in termini di valore pubblico prodotto dall'ente nei confronti dei propri stakeholder.

- ✓ **MISURE** : sono 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** : sono i 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.**

Come anticipato nel precedente paragrafo, il raggiungimento degli obiettivi strategici, definito nel SMVP della Camera di commercio di Ferrara, viene espresso per il 50% dal raggiungimento degli obiettivi operativi sottostanti e per il restante 50% dall'andamento degli indicatori associati direttamente e specificamente ad ogni obiettivo strategico.

Ad ogni obiettivo strategico vengono, di norma, associati 2 indicatori, di pari peso specifico.

Ad ogni obiettivo operativo vengono, di norma, associati 3 indicatori, di pari peso specifico.

Il risultato ottenuto da ciascun indicatore viene rilevato puntualmente e concorre, per il proprio peso specifico, al raggiungimento dell'obiettivo a cui risulta associato (strategico o operativo).

Di seguito si riportano i margini di tolleranza entro i quali gli obiettivi possono essere considerati come "raggiunti" (in termini di scostamenti accettabili rispetto al target):

**per gli obiettivi strategici: da 85% a 100%**

**per gli obiettivi operativi: da 85% a 100%**

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

**per gli obiettivi strategici: da 1% a 49,99%**

**per gli obiettivi operativi: da 1% a 49,99%**

### 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 Ferrara effettua il monitoraggio della performance organizzativa con cadenza semestrale al fine di controllare lo stato di avanzamento dei propri obiettivi.

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

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione di apposite Schede di monitoraggio, implementate all'interno del Sistema informativo integrato denominato INTEGRA, gestito dalla società del sistema camerale SI.Camera scrl e da Unioncamere Nazionale.

L'Ufficio Controllo di gestione, sulla base dei dati validati dai Dirigenti e dalle Posizioni Organizzative, collaziona le risultanze delle Schede di monitoraggio ed elabora dei report semestrali volti ad assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato di avanzamento degli obiettivi.

L'Ufficio Controllo di gestione predisponde le seguenti tipologie di report:

- un Report di Ente, per monitorare l'andamento degli obiettivi della Camera nel suo complesso ed è destinato alla Giunta e al Segretario generale;
- i Report di unità organizzativa, che consentono di monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati alle diverse Aree e/o Servizi;

L'attività di **monitoraggio semestrale** della performance organizzativa è stata integrata in occasione dell'aggiornamento 2021 da un report specifico riguardante l'impatto che la prosecuzione dell'utilizzo del lavoro agile ha avuto sul perseguimento dei risultati organizzativi e sull'esecuzione delle attività afferenti i singoli processi. Di tale valutazione è stato dato conto nell'ambito della Relazione sulla performance 2021.

Dal 2022, a seguito invece dell'adozione del P.I.A.O. e della messa a regime del lavoro agile nell'ambito organizzativo della Camera di commercio di Ferrara, mediante l'adozione di uno specifico Regolamento, è stata definita una scheda per l'assegnazione degli obiettivi individuali relativi allo svolgimento del lavoro agile, completa con indicatori (KPI). Il Monitoraggio della scheda verrà effettuato mensilmente da parte del dirigente e o Responsabile di servizio. Si tratta di un modello sperimentale, che potrebbe essere oggetto di variazioni correttive in corso d'anno.

Si proseguirà, in ogni caso, nel monitoraggio annuale dei seguenti indicatori, correlati, in particolare, alle prestazioni di lavoro svolto in modalità agile:

- livello di soddisfazione sul lavoro agile dei dirigenti/Po e dipendenti;
- aumento della qualità dei servizi percepita dall'utenza;
- miglioramento del clima organizzativo.

La misurazione a fine periodo si articola secondo la medesima tipologia di reportistica (di ente, di unità organizzativa, ecc.), che costituirà la consuntivazione della performance organizzativa e confluirà, conseguentemente, nella Relazione sulla *Performance*.

La *performance* relativa agli obiettivi è determinata:

- per quelli strategici, in base a quanto stabilito nel Par. 3.3 in merito al Collegamento tra Obiettivi strategici e operativi;
- per quelli operativi, come media ponderata, delle performance degli indicatori ad esso associati.

### 3.4 Valutazione della performance organizzativa

Con la valutazione, si provvede all'interpretazione delle risultanze emerse in sede di misurazione e si attribuisce loro un significato, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti attraverso il confronto tra i livelli di *performance* conseguiti e 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* ("aggiornamento") al fine di garantirne la tracciabilità.

Il cruscotto di monitoraggio degli obiettivi è impostato secondo il seguente range di risultati ottenuti o in corso di attuazione:

<b>minimo</b>	<b>massimo</b>	<b>Valore Assegnato</b>
1,00%	49,99%	<b>25,00%</b>
50,00%	64,99%	<b>50,00%</b>
65,00%	84,99%	<b>85,00%</b>
85,00%	100,00%	<b>100,00%</b>

### 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 Ferrara, previo confronto con gli uffici preposti al presidio interno del Ciclo della *performance* (Ufficio Controllo di gestione), si concretizza:

a) nella **valutazione della performance complessiva dell'Ente da parte dell'OIV**, tenendo conto del grado di raggiungimento "ponderato" degli obiettivi articolati in base alle diverse aree strategiche cui essi afferiscono (in base al peso preventivamente attribuito a ogni area strategica in fase di pianificazione, come indicato al paragrafo 3.1);

b) nella **valutazione della performance delle unità organizzative (aree dirigenziali)** da parte della Giunta camerale con il supporto dell'OIV, tenendo conto di un meta-indicatore sintetico costruito come media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/operativi assegnati a ogni singola unità.

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 dal Segretario Generale e dai Dirigenti, quali ad esempio:

- cause di eventuali scostamenti tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- ove disponibili e/o significativi, trend storici o analisi comparative (benchmarking) con altri enti di dimensioni e caratteristiche analoghe;
- informazioni integrative di carattere economico-finanziario;
- fattori esogeni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti;
- altre informazioni rilevanti sull'amministrazione utili a interpretare i risultati ottenuti. La considerazione congiunta di tutti gli elementi considerati consente al valutatore di formulare e motivare un giudizio discrezionale **sull'andamento dell'amministrazione** esprimibile adottando le seguenti opzioni valutative:

*Insufficiente*      *Performance non adeguata*

*Sufficiente*        *Performance adeguata*

*Buono*             *Performance più che adeguata*

*Ottimo*            *Performance eccellente (in termini di sperimentazione, innovazione positiva, ecc.)*

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

E' possibile prevedere, in modo graduale, tenuto conto della presenza del solo Commissario straordinario, l'apertura, in chiave partecipativa della valutazione della performance organizzativa, dopo la valutazione degli

Organi, agli stakeholders, che per la camere di commercio sono rappresentati, principalmente, dalle associazioni di categoria, dagli Enti locali, dall'Università e da imprese/consumatori. Per raggiungere tale obiettivo è possibile, in sede di prima applicazione:

- l'invio di una sintesi dei risultati (anche in termini di "creazione di valore pubblico" ove possibile) con richiesta di esprimere una valutazione, oltre a suggerimenti finalizzati ad accrescerne il valore;
- la programmazione, in alternativa, di una riunione di presentazione dei risultati, volta a riscontrare il grado di percezione dell'utilità degli obiettivi conseguiti, oltre a suggerimenti rivolti a migliorarne l'efficacia.

## 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 un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, in riferimento alle attività svolte dall'ente.

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

	Obiettivo Strategico	Operativo Organizzativo	Operativo Individuale	Valutazioni e comportamenti	Totale
SG	40,00%	10,00%	30,00%	20,00%	100,00%
SG con area	25,00%	35,00%	20,00%	20,00%	100,00%
Dirigente	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%	100,00%
PO	10,00%	40,00%	30,00%	20,00%	100,00%
Personale	5,00%	40,00%	0,00%	55,00%	100,00%

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

Il punteggio massimo conseguibile per ogni fattispecie di personale, posto nella Camera di commercio di Ferrara è pari a 100, è perciò funzione della seguente equazione:

$$Performance \text{ di Ente} + Performance \text{ Area} + Risultati \text{ obiettivi individuali} + Comportamenti = \text{max } 100 \text{ p.ti}$$

Occorre precisare che **ad ogni obiettivo** assegnato alla dirigenza e al personale incaricato di posizione organizzativa è **attribuito un peso differenziato derivato dai pesi assegnati all'interno del Piano della Performance:**

Peso dell' Obiettivo organizzativo attribuito al dirigente / P.O.	= peso obiettivo strategico * peso obiettivo operativo (ponderato sul totale degli obiettivi assegnati al dirigente / P.O.)
---	---

Per quanto riguarda la presenza e quindi l'attribuzione di eventuali obiettivi trasversali, l'indicatore di raggiungimento di risultato, ove non sia possibile suddividere azioni e target, viene ripartito pro-quota tra gli assegnatari.

La Camera di commercio ha adottato la decisione di attribuire obiettivi individuali al solo personale dirigente e incaricato di posizione organizzativa.

Si vedano, al riguardo, in appendice gli esempi di Schede di valutazione individuale.

## 4.1 Requisiti e principi

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

- **predeterminazione degli obiettivi:** per la stesura degli obiettivi ci si avvale del contributo individuale del personale, soprattutto di quelli di diretta competenza dell'area di responsabilità o di assegnazione. Particolare attenzione è rivolta alla tempestività e alla chiarezza nel comunicare i risultati attesi e nel supporto per il miglioramento delle *performance*;
- **motivazione del giudizio:** il giudizio, espresso in sintesi con un voto, viene puntualmente motivato in occasione della consegna delle schede di valutazione al personale. E' l'occasione per evidenziare i punti di forza, di miglioramento e di criticità emersi durante l'anno lavorativo. Si tratta di un momento di criticità organizzativa utile per far emergere confronti costruttivi e per impostare l'annualità successiva;
- **diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore:** per consentire una puntuale conoscenza delle attività, anche il personale incaricato di posizione organizzativa viene coinvolto nella valutazione, di prima istanza, del personale assegnato al proprio servizio;
- **partecipazione al processo da parte del valutato:** nell'ambito del processo di valutazione il valutato può partecipare in modo propositivo al fine di consentire l'individuazione di azioni di sviluppo e di miglioramento del proprio contributo lavorativo oltre ad individuare zone di criticità a cui cercare di porre rimedio, superandole;
- **garanzia di equità e obiettività :** sono i fattori critici di successo del processo di valutazione che possono essere soddisfatti solo da comportamenti organizzativi coerenti e da una concreta conoscenza delle attività del valutato e dell'intero complesso organizzativo;
- **certezza e congruità dei tempi di valutazione, ivi compresa la previsione di una valutazione intermedia:** è determinante intervenire in correttivi durante il periodo lavorativo oggetto di valutazione al fine di reindirizzare non solo i comportamenti ma anche a garanzia del raggiungimento dei valori attesi di *performance*;
- **trasparenza e conoscenza del SMVP :** è importante la conoscenza delle regole inserite nel SMVP da parte del valutatore e del valutato.

## 4.2 Criteri e fattori di valutazione del personale

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

### 4.2.1 Personale con qualifica dirigenziale

Il Segretario Generale ed i dirigenti sono valutati sui seguenti fattori:

- a) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità;
- b) la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Area di diretta responsabilità;
- c) la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- d) i comportamenti agiti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati e nel favorire le interrelazioni interne ed esterne.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti del personale con qualifica dirigenziale sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, alla quale si aggiungono almeno altri 5 fattori da scegliere tra i seguenti:

- **capacità direzionale**, intesa come capacità di chiarire gli obiettivi dell'Ente, tradurli in piani operativi, di azione, coordinare e ottimizzare le risorse impiegate;
- **capacità di responsabilizzazione**, intesa come capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità, anche per coloro in lavoro agile;
- **leadership**, intesa come capacità di assumere un ruolo di orientamento dei comportamenti della struttura verso le priorità dell'ente;
- **gestione e sviluppo dei collaboratori**, intesa come capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori, compresi quelli in lavoro agile;
- **rappresentatività dei valori aziendali**, intesa come capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno della organizzazione;
- **cooperazione e teamwork**, intesa come capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise;
- **innovazione**, intesa come capacità di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti (interni/esterni) e di approccio metodologico;
- **semplificazione e digitalizzazione**, intesa come capacità di individuare soluzioni che consentano una migliore gestione dei servizi, attraverso l'adozione di processi digitalizzati e tecnologicamente avanzati;
- **controllo e gestione degli aspetti economici ed amministrativi**, intesa come capacità di ottenere risultati con un impegno ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati.

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
<b>SG</b>	40	10	30	20	100
<b>SG con area</b>	25	35	20	20	100
<b>Dirigente</b>	20	40	20	20	100

#### 4.2.2 Personale incaricato di Posizione organizzativa

Il personale incaricato di posizione organizzativa è valutato sui seguenti fattori:

- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa all'Ente nella sua globalità;
- la valutazione dei risultati, ossia la risultante della performance organizzativa relativa al Servizio di diretta responsabilità;
- la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali prescelti tra quelli del Piano della performance;
- i comportamenti agiti e le competenze dimostrate nel conseguire i risultati prefissati e nel favorire le interrelazioni interne ed esterne.

I fattori utilizzati per la valutazione dei comportamenti delle Posizioni organizzative sono riconducibili innanzitutto alla **capacità di valutazione dei propri collaboratori**, da dimostrare tramite una significativa differenziazione dei giudizi, alla quale si aggiungono i seguenti fattori:

- capacità di gestione del personale**, intesa come capacità di motivare le persone, comprese quelle in lavoro agile, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto;
- capacità di gestione delle risorse affidate**, intesa come capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, anche attraverso frequenti proposte di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici, tenuto conto che molte attività sono svolte in lavoro agile;
- cooperazione e teamwork**, intesa come capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise;
- capacità di gestione delle relazioni con utenti finali (interni ed esterni e gli altri interlocutori)**, intesa come capacità di rilevare le esigenze degli utenti, i loro bisogni ed il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate;
- capacità tecnico- professionali rilevate**, intesa come capacità di gestire e di risolvere in modo scientifico e tecnico le problematiche lavorative; è inoltre la capacità acquisita da attività di studio e continuo aggiornamento professionale;
- flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro**, intesa come disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo, disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione e capacità di coordinamento di attività svolte in proprio e tramite i propri collaboratori in lavoro agile;
- propone miglioramenti**, intesa come capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali, anche mediante frequenti proposte, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia;

- **attenzione alla qualità e alla accuratezza**, intesa come capacità di relazioni con gli utenti (sia interni che esterni), mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione; riesce a garantire la qualità dei servizi all'utenza anche in presenza di attività svolte in lavoro agile;
- **lavora in gruppo con orientamento al risultato**, intesa come capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale; riesce a coordinare il gruppo e a garantire i risultati, anche a fronte di collaboratori in parte in presenza ed in parte in lavoro agile.

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
<b>PO</b>	10	40	30	20	100

#### 4.2.3 Personale non dirigente

Il personale non rientrante nelle due precedenti casistiche ( dirigenti e P.O.) è valutato sui seguenti fattori:

- la valutazione dei risultati, ossia il conseguimento degli obiettivi attribuiti all'unità organizzativa di appartenenza (servizio);
- i comportamenti tenuti dai dipendenti stessi per conseguire i risultati prefissati, ovvero la valutazione dei comportamenti.

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**, (anche in lavoro agile), ossia il contributo apportato dal dipendente rispetto agli obiettivi di servizio ovvero all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili al plesso organizzativo di competenza.

Si prendono inoltre in considerazione i seguenti fattori:

- **rispetto dei tempi**, intesa come capacità di rispondere tempestivamente e entro la scadenza alle richieste e alle esigenze del servizio di pertinenza;
- **qualità della prestazione resa**, intesa come livello del servizio offerto anche in relazione ai risultati attesi e ottenuti, svolti, a prescindere, in presenza o in lavoro agile;
- **grado di responsabilità**, intesa come insieme dei processi e dei servizi su cui si ha controllo e per i quali si esercita la propria autonomia in relazione alle prestazioni richieste, sia in presenza sia in lavoro agile;
- **conoscenze acquisite**, intesa come miglioramento delle capacità e delle conoscenze acquisite attraverso formazione o al passaggio di nozioni all'interno del servizio, con sensibile aumento del grado di autonomia nell'assolvere al compito senza la supervisione e l'impulso continuo del responsabile sovraordinato;
- **riadattamento dei tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati**, intesa come capacità di affrontare la situazione in modo positivo, mostrando spirito di iniziativa anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate, sia in presenza sia in lavoro agile;
- **proposta di miglioramenti**, intesa come capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia;

- **flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro**, intesa come disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione, sia in presenza sia in lavoro agile;
- **orientamento al servizio**, intesa come capacità di mostrarsi sensibile alle esigenze degli utenti e di rilevare i loro bisogni al livello di servizio richiesto. E' inoltre la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate, sia in presenza sia in lavoro agile;
- **capacità di relazione**, intesa come capacità di relazioni con gli utenti (sia interni che esterni), mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione;
- **capacità di lavorare in gruppo con orientamento al risultato**, intesa come capacità di integrazione con gli altri, flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni. E' inoltre la capacità di fornire un contributo positivo e una visione del lavoro orientata al risultato finale, con consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sia in presenza sia in lavoro agile.

Ecco la tabella con i criteri di riparto:

	Performance di Ente (a)	Performance organizzativa (b)	risultato obiettivo individuale (c)	Valutazioni e comportamenti (d)	totale PUNTI
<b>Personale</b>	5	40	0	55	100

### 4.3 Modalità di valutazione della performance individuale

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

- a) assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- b) monitoraggio in itinere e raccolta dei dati per la valutazione;
- c) valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- d) comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento;
- e) esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti.

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

A seguire, ogni Dirigente assegna, entro il 15 febbraio, gli obiettivi alle P.O. e, attraverso il loro supporto, a tutti i dipendenti della propria Area, che concorrono alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla stessa. Questa prima fase si realizza attraverso colloqui individuali o di gruppo e trova specifica formalizzazione nelle "Schede di valutazione" (v. paragrafo 4.2) che riportano gli obiettivi assegnati e i comportamenti attesi.

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

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

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette.

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/Giunta, con l'ausilio dell'OIV;
- nei confronti delle P.O. e del restante personale da parte dei Dirigenti responsabili delle unità organizzative di competenza, previa armonizzazione delle valutazioni con il Segretario generale.

**d) 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.

Si esplicitano casi particolari:

1) in caso di parziale conseguimento di un obiettivo da parte di un dirigente o P.O. a causa di fattori esterni (organi, normative o altri elementi esogeni) non dipendenti dal proprio operato, è possibile, previa puntuale motivazione ,

- attribuire una valutazione positiva, per la quota parte del lavoro svolto;
- escludere l'obiettivo dalla valutazione complessiva, rendendolo ininfluente;
- sostituire l'obiettivo se il periodo di anno restante risulti congruo con la possibilità di raggiungere un risultato atteso;

2) qualora nel corso d'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di assegnazione ad altra Area e/o Servizio, il valutatore valuta il comportamento organizzativo sino alla data di permanenza. La valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento;

3) qualora il valutatore nel corso dell'anno cessi l'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale fino alla data di permanenza.

**e) esplicitazione del collegamento con i sistemi incentivanti** – Ai fini retributivi una volta compilata la scheda di valutazione (Segretario generale, dirigenti, posizioni organizzative, personale) e assegnato il punteggio viene determinato il valore economico (retribuzione di risultato o produttività) da corrispondere.

La liquidazione delle retribuzioni di risultato e accessorie (produttività) avviene:

- per il personale dirigente con utilizzo del Fondo per la retribuzione di risultato;
- per il personale incaricato di posizione organizzativa con utilizzo delle risorse di bilancio all'uopo destinate e calcolate in base a quanto indicato all'articolo 15 del CCNL 21 maggio 2018 del comparto Funzioni Locali;
- per il personale non dirigente con utilizzo del Fondo risorse decentrate, di cui all'articolo 68 del CCNL 21 maggio 2018 del comparto Funzioni Locali e correlato:
  - per il 40% alla *performance* organizzativa;
  - per il restante 60% alla *performance* individuale.

## 4.4 Procedure di conciliazione

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

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 15 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 30 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore viene individuato nel Segretario generale.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore e il valutato comunica entro 30 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 30 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

Il processo di definizione, aggiornamento e realizzazione del SMVP della Camera di commercio di Ferrara si sintetizza nelle seguenti fasi:

FASE	DESCRIZIONE	SOGGETTI COINVOLTI
1	Studio e proposta del SMVP	Segretario Generale, Controller e ufficio Organizzazione e personale
2	Attivazione dell'informativa e confronto sindacale	Segretario generale e RSU
3	Redazione SMVP	Segretario Generale, Controller e ufficio Organizzazione e personale
4	Richiesta parere vincolante all'OIV	Segretario Generale e O.I.V.
5	Approvazione con deliberazione della Giunta camerale	Giunta camerale
6	Pubblicazione sul sito camerale nella sezione "Amministrazione trasparente"	Controller e ufficio Organizzazione e personale
7	Informazione al personale	Segretario Generale, Controller e ufficio Organizzazione e personale

## 6. SISTEMI INFORMATIVI A SUPPORTO

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

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

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

- **PLAN**, che permette la pianificazione strategica-operativa mediante la definizione di:
  - aree strategiche;
  - obiettivi strategici e relativi indicatori;
  - obiettivi operativi e relativi indicatori;
  - obiettivi individuali;
  - albero della performance;
  - mappa strategica (per la Balanced scorecard).
- **DOCUMENTI**, nel quale sono stati implementati gli editor per la redazione dei seguenti documenti:
  - Relazione previsionale e programmatica (RPP);
  - Preventivo economico (ivi compreso il PIRA, Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio);
  - Piano della performance;
  - Relazione sulla performance;
  - Relazione sulla gestione e sui risultati (che racchiude in un unico "template" di documento le informazioni previste dal D.P.R. 254/2005, dal D.M. 27/03/2013 e dal D.P.C.M. 18 settembre 2012).
- **MONITOR**, per il monitoraggio degli obiettivi e degli indicatori a essi associati. Consta di una serie di funzionalità che permettono:
  - la configurazione del flusso;
  - la rilevazione in itinere da parte delle unità organizzative preposte;
  - la validazione da parte dei responsabili;
  - la misurazione e la valutazione da parte dei controller (cruscotti).
- **REPORT**, che consente il download di reportistica inerente a obiettivi/indicatori secondo le seguenti combinazioni: obiettivi strategici/operativi; con o senza indicatori correlati; unità organizzative correlate.

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

---

Al fine di garantire il più ampio raccordo e la massima integrazione fra i vari sistemi, questa Camera di commercio ha adottato, già a decorrere dal 2017, la piattaforma denominata «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA» messo a disposizione di Unioncamere nazionale e descritta puntualmente in precedenza.

Tale piattaforma consente di redigere e di gestire l'intero processo di programmazione, monitoraggio e consuntivazione dell'azione strategica della Camera di commercio.

A fianco di tale piattaforma, la Camera di commercio di Ferrara utilizza un sistema di contabilità analitica che consente al controllo di gestione di integrare, quanto sopra, con i dati contabili, profilati per processo. I report contabili per processo ricomprendono, inoltre, i costi di personale mappato con il criterio del Full-Time Equivalent (FTE), utile, peraltro, anche in fase di pianificazione e programmazione.

A fianco di tali sistemi, si colloca, infine, la procedura "*Customer Satisfaction*" di rilevazione della qualità percepita dai clienti/utenti rispetto ai servizi resi da questa Camera di commercio.

Al termine delle attività annuali di rendicontazione (bilancio, processi, consumo risorse per FTE,...) si provvede ad effettuare un'analisi di *benchmark* con Camere di commercio dello stesso *cluster* dimensionale e/o geografico, con utilizzo del sistema "**PARETO**", anch'esso inserito nel «SISTEMA INFORMATIVO INTEGRATO PER LE CCIAA».

## **APPENDICE**

**A seguire le schede di valutazione del Segretario generale, dirigente, Posizione Organizzativa e personale non dirigente**

**Scheda di valutazione {Segretario generale con AREA}**

<b>RISULTATI</b>	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente			Punteggio	Punteggio componente	
	Performance_Ente_001				0,0	0,0 / 25,0	
Ambito organizzativo di diretta responsabilità ORGANIZZATIVA	Indicatore sintetico performance Area			Punteggio	Punteggio componente		
					0,0 / 35,0		
Obiettivi individuali		Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Punteggio componente		
	Obj_001	20%			0,0 / 20,0		
	Obj_002	20%					
	Obj_003	10%					
	Obj_N	50%					
		<b>100%</b>					

COMPORIMENTI	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio Assegnato	Punti Calcolati automaticam ente	Punteggio componente "Comportamenti"
Cooperazione e TEAMWORK	10%	E' la capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise	da 1 a 4		0,0	
Rappresentare i valori aziendali	20%	E' la capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno della organizzazione	da 1 a 4		0,0	
Controllare e gestire gli aspetti economici e amministrativi	15%	E' la capacità di ottenere risultati con un impegno ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati	da 1 a 4		0,0	
Gestire e sviluppare i collaboratori	10%	E' la capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori, compresi quelli in lavoro agile;	da 1 a 4		0,0	
Innovazione	20%	E' la capacità di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti interni/esterni e di approccio metodologico	da 1 a 4		0,0	
Semplificazione e Digitalizzazione	15%	E' la capacità di individuare soluzioni che consentano una migliore gestione dei servizi, attraverso l'adozione di processi digitalizzati e tecnologicamente avanzati	da 1 a 4		0,0	
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	Capacità di attribuire valutazioni differenziate per almeno il 50% ai propri collaboratori	da 1 a 2		0,0	
	<b>100%</b>					<b>0,0 / 20,0</b>

**SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE**

1	migliorabile
2	normale
3	buono
4	ottimo

Punteggio complessivo  
**0,0 / 100,0**

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data \_\_\_\_\_ Il valutatore \_\_\_\_\_ Il valutato \_\_\_\_\_

Scheda di valutazione {Dirigenti}

<b>RSULTATI</b> Azione organizzativa di diretta responsabilità ORGANIZZATIVA	 Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	Performance_Ente_001	0,0	Punteggio componente 0,0 / 20,0
	 Performance di Area	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio	Performance_Area_00N	75% / 30,0	Punteggio componente 30,0 / 40,0
	Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj Grado raggiungimento Obj	Punteggio	Obj_001 Obj_002 Obj_003 Obj_N	20% / 70% 20% / 90% 10% / 95% 50% / 85%	2,8 3,6 1,9 8,5

<b>COMPORAMENTI</b>	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio Assegnato	Punti Calcolati automaticam ente
	10%	Cooperazione e TEAMWORK	E' la capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise	da 1 a 4	0,0
	15%	Rappresentare i valori aziendali	E' la capacità di interpretare, trasferire e far condividere i valori aziendali all'interno della organizzazione	da 1 a 4	0,0
	10%	Controllare e gestire gli aspetti economici e amministrativi	E' la capacità di ottenere risultati con un impegno ottimale di risorse ponendo attenzione alle variabili economiche (costi, ricavi, margini) e agli aspetti amministrativi collegati	da 1 a 4	0,0
	15%	Gestire e sviluppare i collaboratori	E' la capacità di valutare, incentivare e migliorare le capacità professionali e manageriali dei propri collaboratori, compresi quelli in lavoro agile;	da 1 a 4	0,0
	20%	Innovazione	E' la capacità di ideare soluzioni e definire proposte originali di servizio ai clienti interni/esterni e di approccio metodologico	da 1 a 4	0,0
	20%	Semplificazione e Digitalizzazione	E' la capacità di individuare soluzioni che consentano una migliore gestione dei servizi, attraverso l'adozione di processi digitalizzati e tecnologicamente avanzati	da 1 a 4	0,0
	10%	Capacità di valutazione dei collaboratori	Capacità di attribuire valutazioni differenziate per almeno il 50% ai propri collaboratori	da 1 a 2	0,0

100%

Punteggio componente "Comportamenti"  
0,0 / 20,0

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE	
1	migliorabile
2	normale
3	buono
4	ottimo

Punteggio complessivo  
46,8 / 100,0

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data \_\_\_\_\_ Il valutatore \_\_\_\_\_ Il valutato \_\_\_\_\_

Scheda di valutazione (P.O.)

RISULTATI	Performance di ente	Indicatore sintetico performance Ente	Punteggio	
	Performance_Ente_001	91%	9,1	Punteggio componente 9,1 / 10,0
Ambito organizzativo di diretta responsabilità	Indicatore sintetico performance Area	Punteggio		
Performance_Area_00N	75%	30,0	Punteggio componente 30,0 / 40,0	
Obiettivi individuali	Peso attribuito Obj	Grado raggiungimento Obj	Punteggio	
Obj_001	20%	70%	4,2	Punteggio componente 25,2 / 30,0
Obj_002	20%	90%	5,4	
Obj_003	10%	95%	2,9	
Obj_N	50%	85%	12,8	
	100%			

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio Assegnato	Punti Calcolati automaticamente
Capacità di gestione del personale	15%	E' capace di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Capacità di gestione delle risorse affidate	10%	Capacità di organizzazione e gestione delle risorse affidate, anche attraverso frequenti proposte di soluzioni che comportano maggiore efficienza e l'ottimizzazione costi-benefici, tenuto conto che molte attività sono svolte in lavoro agile;	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Cooperazione e TEAMWORK	10%	E' la capacità di comportarsi in modo cooperativo nei confronti delle altre strutture organizzative interne/esterne, generando relazioni efficaci e soluzioni condivise	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Capacità di gestione delle relazioni con utenti finali	10%	Mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, è in grado di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, orienta il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Capacità di valutazione dei collaboratori	10%	Capacità di attribuire valutazioni differenziate per almeno il 50% ai propri collaboratori	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Capacità tecnico professionali rilevate	10%	Capacità di gestire e di risolvere in modo scientifico e tecnico le problematiche lavorative; è inoltre la capacità acquisita da attività di studio e continuo aggiornamento professionale	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro	9%	Disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo, disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione e capacità di coordinamento di attività svolte in proprio e tramite i propri collaboratori in lavoro agile;	da 1 a 30 (applicazione scala)		da 1 a 30 (applicazione scala)
Propone miglioramenti	9%	Lavora con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e propone frequentemente miglioramenti anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili per conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Attenzione alla qualità e alla accuratezza	9%	capacità di relazioni con gli utenti (sia interni che esterni), mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità; utilizza appropriate forme di comunicazione; riesce a garantire la qualità dei servizi all'utenza anche in presenza di attività svolte in lavoro agile;	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
Lavora in gruppo con orientamento al risultato finale	8%	Capacità di integrazione con gli altri; flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi anche se di uffici diversi scambiando con questi pareri ed informazioni; fornisce un contributo positivo e dimostra di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale; riesce a coordinare il gruppo e a garantire i risultati, anche a fronte di collaboratori in parte in presenza ed in parte in lavoro agile.	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	100%		<b>RAGGIUNGIMENTO PERFORMANCE INDIVIDUALE ---&gt;</b>	<b>0,0%</b>	Punteggio componente "Comportamenti" 0,0 / 20,0

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE

0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
15-19	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
20-26	Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
27-30	Dimostra di avere una ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche, anche nei loro fondamenti teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha capacità di approfondimento e sistematizzazione.

Punteggio complessivo  
64,3 / 100,0

Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)

Ipsum ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Azioni di sviluppo organizzativo e professionale

Ipsum ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaecat cupiditat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data	Il valutatore	Il valutato

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	39,1 / 50,0	78,2%
Performance individuale	25,2 / 50,0	50,4%

Scheda di valutazione {Dipendenti}

<b>RESULTATI</b> Ambito organizzativo Obiettivi individuali	Performance Performance_Ente_001	Indicatore sintetico performance Ente 90%	Punteggio 5,0	Punteggio componente 5,0 / 5,0
	Performance Performance_Area_00N	Indicatore sintetico performance Area 88%	Punteggio 35,0	Punteggio componente 35,0 / 40,0
	Performance Performance_Individuale	Peso attribuito Obj Grado raggiungimento Obj	Punteggio 0%	Punteggio componente 0,0 / 0,0

	Peso attribuito Fattore	Sub-Fattore di valutazione	Livello di valutazione vs aspettative	Punteggio Assegnato	Punti Calcolati automaticamente
<b>COMPORIMENTI</b>	15%	Qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa anche in lavoro AGILE	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	8%	Rispetto dei tempi	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	10%	Qualità della prestazione resa	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	10%	Grado di responsabilità	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	10%	Conoscenze acquisite	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	8%	Riadattamento dei propri tempi di lavoro senza pregiudicare i risultati	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	9%	Propone miglioramenti	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	9%	Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	8%	Orientamento al servizio	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	5%	Capacità di relazione	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
	8%	Lavora in gruppo con orientamento al risultato finale	da 1 a 30 (applicazione scala)		0,0
			<b>RAGGIUNGIMENTO PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		<b>0,0%</b>
					<b>0,0 / 55,0</b>

SCALA DA APPLICARE NELLA VALUTAZIONE	
0-14	Le prestazioni sono significativamente migliorabili.
15-19	Dimostra di avere una sufficiente preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato conoscenze professionali generali e specialistiche adeguate all'unità organizzativa. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.
20-26	Dimostra di avere una discreta preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato aggiornate conoscenze professionali generali e specialistiche, con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare. Nel proprio campo di intervento ha dimostrato valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.
27-30	Dimostra di avere una ottima preparazione giuridica e/o tecnica per lo svolgimento delle mansioni affidate. Ha dimostrato una completa padronanza delle conoscenze professionali generali e/o specialistiche, anche nei loro fondamentali teorici e concettuali. Mantiene un costante aggiornamento e ha capacità di approfondimento e sistematizzazione.

**Motivazione eventuali valutazioni negative (Comportamenti)**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaec cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

**Azioni di sviluppo organizzativo e professionale**  
 Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed eiusmod tempor incididunt 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. Quis aute iure reprehenderit in voluptate velit esse cillum dolore eu fugiat nulla pariatur. Excepteur sint obcaec cupidatat non proident, sunt in culpa qui officia deserunt mollit anim id est laborum.

Data \_\_\_\_\_ Il valutatore \_\_\_\_\_ Il valutato \_\_\_\_\_

Coefficienti per l'attribuzione ai Fondi:

Performance organizzativa	▶	40,0 / 45,0	88,9%
Performance individuale	▶	0,0 / 55,0	0,0%