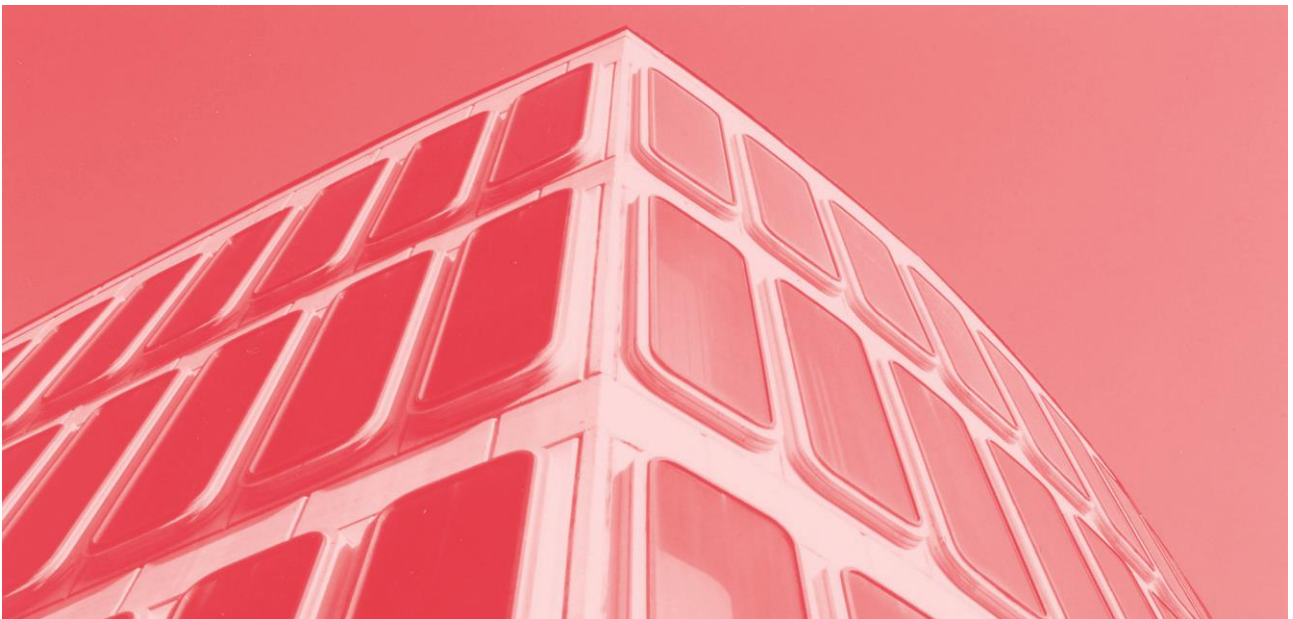




CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA  
DI TORINO

## **Il “Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione” (SIPAV) della Camera di commercio di Torino**



*(Versione integrata con i provvedimenti della Giunta camerale ove previsti)*

## INDICE

### PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

Articolo 1. Impostazione generale e finalità

### SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL’ORGANIZZAZIONE

Articolo 2. Analisi e valutazione dei processi e dei meccanismi di funzionamento dell’ente

Articolo 3. Mappatura delle competenze e “profili professionali”

Articolo 4. La valutazione delle “posizioni” e delle “responsabilità”: metodologia e criteri generali

Articolo 5. La valutazione delle “posizioni dirigenziali”: i fattori oggetto di misurazione e valutazione

Articolo 6. La valutazione delle “posizioni dirigenziali”: descrizione e contenuto dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori (“dimensioni”)

Articolo 7. Il “peso delle posizioni dirigenziali”: punteggio di posizione teorica

Articolo 8. La valutazione delle “posizioni di Elevata Qualificazione”: i fattori oggetto di misurazione e valutazione

Articolo 9. La valutazione delle “posizioni di Elevata Qualificazione”: descrizione e contenuto delle aree di valutazione e dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori

Articolo 10. Il “peso delle posizioni di Elevata Qualificazione”: punteggio di posizione teorica

Articolo 11. Definizione di performance

Articolo 12. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Articolo 13. Il “ciclo delle performance”: la sua articolazione

Articolo 14. La performance organizzativa

Articolo 15. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Articolo 16. Valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione

### SEZIONE II/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

Articolo 17. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane

Articolo 18. Valutazione del personale non dirigente

Articolo 19. Criteri generali per l’attribuzione delle progressioni economiche

Articolo 20. Criteri generali di incarico di Elevata Qualificazione

## SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

- Articolo 21. Finalità e obiettivi
- Articolo 22. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale
- Articolo 23. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale
- Articolo 24. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance
- Articolo 25. Obiettivi, comportamenti organizzativi e performance individuale
- Articolo 26. La scala di valutazione delle performance
- Articolo 27. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali
- Articolo 28. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato del personale dirigente
- Articolo 29. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato e produttività del personale non dirigente
- Articolo 30. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance
- \_\_\_\_\_ 30.1 - Ruoli e responsabilità
- \_\_\_\_\_ 30.2- Tempistiche
- Articolo 31. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale

## PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

### Articolo 1. Impostazione generale e finalità

1. Il "Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione" (d'ora in avanti "SIPAV") della Camera di commercio di Torino (d'ora in avanti "Camera di commercio") è impostato in coerenza:
  - con le indicazioni fornite a livello nazionale
  - con le più generali politiche di gestione delle risorse umane dell'ente
  - con gli indirizzi degli organi politici
  - con i principi generali del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi (d'ora in avanti "Rous") e con il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (d'ora in avanti "SMVP")
  - con le strategie di mandato (Piano strategico) della Camera di commercio.
2. Esso ha quale finalità fondamentale quella di ottenere un costante monitoraggio:
  - a) dell'organizzazione (analisi dei processi e dei meccanismi di funzionamento, descrizione e valutazione delle posizioni, analisi e "mappatura" delle competenze necessarie per la struttura organizzativa, valutazione della performance organizzativa, indagini sul "clima organizzativo", ecc.)
  - b) delle persone, dalle fasi selettive a quelle relative ai piani di sviluppo professionale e meritocratico (valutazione delle competenze e attitudini, colloqui motivazionali e verifica delle aspettative professionali delle persone, valutazione del potenziale, delle prestazioni o performance individuali, analisi delle esigenze formative, ecc.).
3. In base al permanente monitoraggio e analisi dell'organizzazione e delle persone che in essa lavorano vengono valutate, fra l'altro:
  - l'efficacia generale dei processi decisionali e dei meccanismi di funzionamento dell'ente
  - le competenze professionali necessarie per l'ente e quelle effettivamente possedute dal personale dipendente
  - le posizioni e le competenze necessarie all'organizzazione
  - le possibilità di sviluppo e di razionalizzazione della struttura organizzativa
  - la definizione di piani di fabbisogni di personale con eventuale riserva di posti ad interni
  - le "attese" dei dipendenti
  - le "potenzialità" dei dipendenti (le possibilità future a fronte di nuove esperienze professionali, supporto formativo, ecc.)
  - i piani di sviluppo professionale e per la mobilità interna dei dipendenti
  - la performance organizzativa e individuale
  - le competenze del personale.
4. In base ai criteri generali definiti dal Rous e in particolare in base a quanto definito dal comma 4 dell'articolo 35 del Rous il sistema integrato di valutazione, la sua articolazione e le sue correlazioni sono definite, con i poteri del privato datore di lavoro, dal Segretario Generale con il supporto del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale attraverso specifici atti privatistici e formalizzati con il presente documento sul "Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione" (SIPAV) della Camera di commercio.
5. Il SIPAV viene periodicamente rivisto e, se necessario, aggiornato annualmente. L'adozione e le successive modifiche del SIPAV sono subordinate al parere

preventivo e vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (d'ora in avanti "OIV").

Area Comunicazione, Sviluppo organizzativo e Personale



## **Interazione del SIPAV con il Sistema di Valutazione Permanente con le leve di gestione e sviluppo organizzativo**

SIST. VALUT. PERMANENTE

### **Valutazione delle competenze possedute**

L'analisi ha impatto sia con l'evoluzione organizzativa sia con i piani di selezione / formazione del personale

### **Valutazione delle prestazioni**

In base alla valutazione delle prestazioni si gestiscono sia piani meritocratici (riconoscimento del risultato raggiunto) sia piani di formazione (dare opportunità ai dipendenti di adeguare le proprie prestazioni a quelle richieste dai responsabili)

### **Valutazione del potenziale**

La valutazione del potenziale interagisce con i piani di selezione e di formazione del personale

### **Valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione**

Le indagini di clima e i colloqui motivazionali danno opportunità di sviluppare le strategie di comunicazione interna, di gestione e sviluppo del personale, di evoluzione del ruolo di manager o di colui che "gestisce" e coordina persone

***I 4 FOCUS DEL "SVP" INTERAGISCONO CON LE VALUTAZIONI DEI SISTEMI DI SVILUPPO ORGANIZZATIVO, IN PARTICOLARE CON QUELLI DI VALUTAZIONE DEI PROFILI PROFESSIONALI E DELLE POSIZIONI***

### **Valutazione delle posizioni**

Specialisti dell'area del Personale, eventualmente con supporto esterno, effettuano periodicamente, e comunque in ogni situazione di evoluzione organizzativa, la valutazione delle posizioni di maggiore rilevanza nell'organizzazione camerale (peso, livello di responsabilità / competenza richiesta, indennità di posizione correlate, ecc.) e le modalità d'incarico per ricoprire tali posizioni.

## **SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE**

### **Articolo 2. Analisi e valutazione dei processi e dei meccanismi di funzionamento dell'ente**

1. La Camera di commercio realizza, ogniqualvolta nascano specifiche esigenze, analisi dell'efficacia, della qualità generale e della razionalità organizzativa dell'ente al fine di evidenziare eventuali ambiti di miglioramento per garantire una struttura moderna, snella, efficace.
2. Le analisi e gli approfondimenti di cui al comma 1 vengono svolte nell'ottica di un costante approccio di "sviluppo organizzativo" anche per:
  - individuare possibili soluzioni al miglioramento dei servizi offerti all'utenza
  - valutare cambiamenti organizzativi che garantiscano gli stessi risultati con minori risorse e costi
  - facilitare l'evoluzione verso un'organizzazione "snella" e flessibile, capace di prendere decisioni e offrire qualità dei servizi in tempi sempre più rapidi
  - razionalizzare l'ente individuando ove possibile soluzioni alternative e coerenti al processo di cambiamento nel pubblico impiego con la contemporanea esigenza di rispondere all'evoluzione normativa in campo economico al fine di ridurre i costi della pubblica amministrazione.

### **Articolo 3. Mappatura delle competenze e "profili professionali"**

1. La Camera di commercio analizza e valuta costantemente nel tempo l'evoluzione delle esigenze organizzative anche in rapporto alle competenze professionali necessarie per garantire la qualità generale dei meccanismi di funzionamento e dei servizi offerti all'utenza.
2. Per "competenze" professionali s'intende l'insieme di conoscenze, capacità e attitudini richieste da specifici "mestieri".
3. Le analisi e la mappatura delle competenze professionali si traducono in specifici "profili professionali" che rappresentano, attraverso la descrizione delle competenze e dei titoli di studio richiesti per l'accesso dall'esterno, il punto di riferimento per i processi selettivi e per quelli gestionali delle risorse umane dell'ente.
4. I profili professionali possono a loro volta suddividersi in ulteriori articolazioni di dettaglio ("posizioni di lavoro") per definire nel migliore dei modi specifiche esigenze e per avvicinare il più possibile lo sviluppo delle competenze individuali e professionali possedute dalle persone che lavorano nell'ente con quelle teoriche e necessarie all'organizzazione.
5. Attraverso la definizione dei profili professionali e della loro eventuale articolazione si definiscono processi selettivi e di sviluppo professionale, si impostano i contratti individuali di lavoro e si individuano le migliori scelte gestionali delle risorse umane e dell'organizzazione della Camera di commercio.
6. Il Segretario Generale con sua disposizione provvede alla formalizzazione e all'articolazione dei profili professionali.

### **Articolo 4. La valutazione delle "posizioni" e delle "responsabilità": metodologia e criteri generali**

1. La metodologia di analisi, descrizione e valutazione delle posizioni "misura" le responsabilità effettivamente attribuite in un dato momento ad una "posizione" presente nell'organizzazione.

2. La metodologia è finalizzata a determinare – in rapporto al ruolo, alle responsabilità, alle finalità e agli scopi individuati per la specifica posizione – un “peso” espresso in termini relativi e confrontabili con quello delle altre posizioni della Camera di commercio.
3. La valutazione è sempre “dinamica” e si aggiorna seguendo l’evoluzione del sistema organizzativo della struttura camerale.
4. La metodologia utilizza i sistemi di job analysis, description ed evaluation per garantire nel tempo l’oggettività necessaria ai fini delle analisi organizzative e delle correlate leve retributive (retribuzione di posizione, indennità di responsabilità).
5. La Camera di commercio valuta sia le posizioni dirigenziali sia quelle di “Elevata Qualificazione”.
6. Con approcci semplificati la metodologia individua i livelli di responsabilità affidata ad altro personale appartenente all’area contrattuale Funzionari ed Elevata Qualificazione e Istruttori.

### **Articolo 5. La valutazione delle “posizioni dirigenziali”: i fattori oggetto di misurazione e valutazione**

1. La metodologia di valutazione delle posizioni dirigenziali analizza 3 fattori (competenza, complessità decisionale, finalità) che a loro volta si scompongono in 8 aspetti (“sub-fattori” o “dimensioni”).
2. Il fattore “competenza” si articola nei “sub-fattori”: preparazione tecnica, competenza manageriale, capacità nelle relazioni umane.
3. Il fattore “complessità decisionale” si articola in: contesto del pensiero, difficoltà del pensiero.
4. Il fattore “finalità” si articola in: discrezionalità, dimensione economica, responsabilità.



## **Articolo 6. La valutazione delle "posizioni dirigenziali": descrizione e contenuto dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori ("dimensioni")**

1. Il fattore "competenza" è la somma totale di ogni conoscenza, capacità, comunque acquisita, necessaria per ricoprire adeguatamente una posizione.

Ha tre dimensioni:

preparazione tecnica: ampiezza e/o profondità di conoscenze ed esperienze in campo tecnico, giuridico, amministrativo per studiare, impostare e realizzare azioni e comprenderne/verificarne i risultati

competenza manageriale: ampiezza della competenza necessaria per pianificare, integrare e coordinare funzioni pubbliche o programmi/progetti, servizi/processi, singoli procedimenti e compiti/attività specifiche

capacità nelle relazioni umane: necessaria per sviluppare e/o mantenere rapporti con interlocutori interni/esterni o per sviluppare, motivare e gestire risorse umane.

2. Il fattore "complessità decisionale" ("problem solving") è l'autonomia e originalità del pensiero richiesta alla posizione per analizzare, valutare i problemi e proporre o decidere le necessarie azioni risolutive. Poiché alla base di ogni processo mentale c'è la conoscenza di fatti, norme e tecniche, la complessità decisionale è in rapporto percentuale con la competenza.

Ha due dimensioni:

contesto del pensiero: vincoli e limiti posti dal contesto di riferimento inteso come quadro degli indirizzi politici, direzionali, normativi e procedurali

difficoltà del pensiero: complessità/variabilità dei problemi tecnico/operativi e gestionali e relativa difficoltà di risoluzione.

3. Il fattore "finalità" è la responsabilità di un'azione e delle sue conseguenze e misura pertanto l'effetto di una posizione sui risultati finali dell'organizzazione.

Ha tre dimensioni:

discrezionalità: grado di indirizzo e controllo a cui si è soggetti da parte del livello politico o del livello gerarchico sovraordinato, rispetto a politiche ed obiettivi (livello di delega decisionale)

dimensione economica: valore in euro, su base annuale, delle voci di bilancio maggiormente influenzate dalla posizione

responsabilità: grado di influenza sulla dimensione economica (remota, contributiva, diretta/condivisa, diretta primaria).

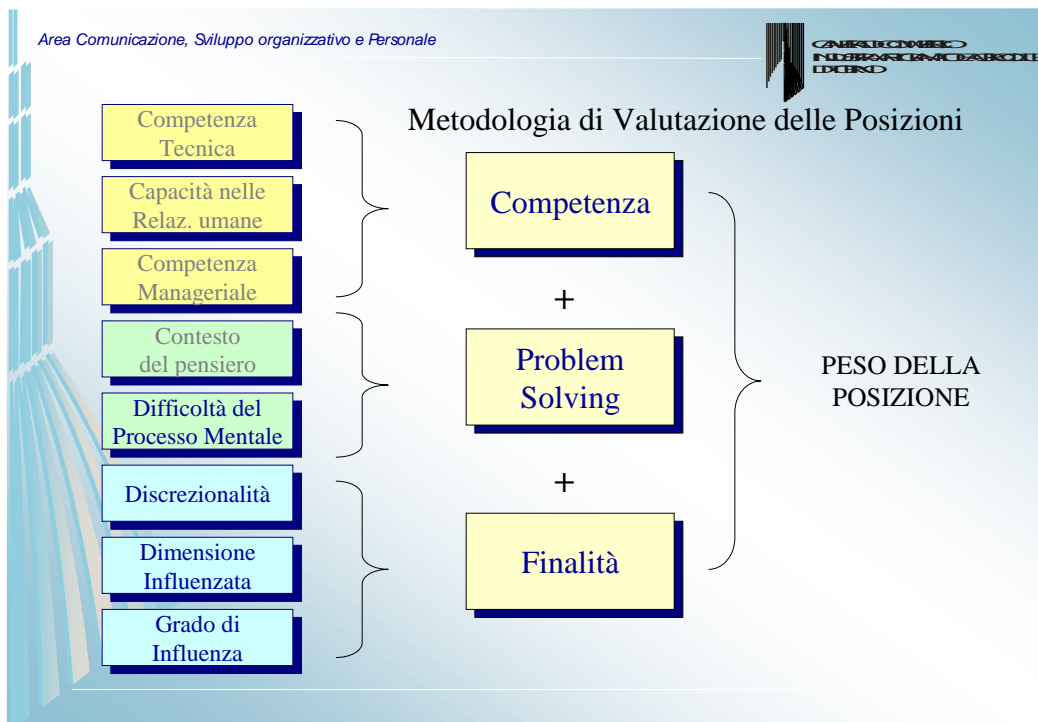
## **Articolo 7. Il "peso delle posizioni dirigenziali": punteggio di posizione teorica**

1. La metodologia dopo aver effettuato l'analisi della posizione e la conseguente valutazione della posizione attraverso i 3 fattori e gli 8 sub-fattori traduce in punteggio (P) il peso della posizione.

$$(CO + PS + F) = P$$

**Competenza + Complessità Decisionale + Finalità = Peso della posizione**





2. Dopo aver effettuato l'analisi della posizione e avendone tradotto in punteggio il "peso", in base alle risorse finanziarie a disposizione per la retribuzione di posizione viene creato un rapporto fra punteggio e importo, in modo da definire il valore economico per ogni punto della posizione:
 
$$1 \text{ punto} = X \text{ euro}$$
3. In base al punteggio finale le varie posizioni vengono aggregate in varie "fasce" di diverso peso, e viene conseguentemente tradotto il peso in valore economico corrispondente alla "retribuzione di posizione" (Y):
 
$$800 \text{ punti} = X * 800 = Y \text{ euro}$$
4. Per le posizioni dirigenziali vengono individuati sette livelli possibili di retribuzione e quindi le varie posizioni vengono aggregate in sette "fasce" di punteggio di diverso peso. Esse sono, in ordine dalla posizione minore a quella più importante:
  - a) "Dir-1"
  - b) "Dir-2"
  - c) "Dir-3"
  - d) "Dir-4"
  - e) "Dir-5"
  - f) "Dir-6"
  - g) "Dir-SG" relativa alla posizione dirigenziale di vertice (Segretario Generale).
5. In base a quanto definito dagli organi d'indirizzo politico e contenuto negli articoli 33, 45 e 46 del Rous compete alla Giunta formalizzare, in rapporto alla metodologia adottata, la definizione del peso e della retribuzione di posizione dei dirigenti e di risultato del Segretario Generale ed al Segretario Generale la retribuzione di risultato dei dirigenti.

**Articolo 8. La valutazione delle "posizioni di Elevata Qualificazione": i fattori oggetto di misurazione e valutazione**

1. La metodologia di valutazione delle posizioni prende in considerazione 4 aree ("complessità organizzativa", "complessità gestionale", "complessità specialistica

dell'incarico assegnato" e "rilevanza strategica"), a loro volta articolate in fattori e sub-fattori di natura qualitativa e quantitativa.

2. L'area "complessità organizzativa" si articola nei fattori "dimensione organizzativa" e "complessità e innovazione dei processi gestiti".
3. L'area "complessità gestionale" si articola nei fattori "entità risorse finanziarie assegnate", "sistema di relazioni" e "quadro conoscenze".
4. L'area "complessità specialistica dell'incarico assegnato" si articola nei fattori "livelli di responsabilità" e "ampiezza della responsabilità".
5. L'area "rilevanza strategica" si articola nell'unico fattore "rilevanza esterna/interna".

**Articolo 9. La valutazione delle "posizioni di Elevata Qualificazione": descrizione e contenuto delle aree di valutazione e dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori**

1. L'area "complessità organizzativa" misura due fattori: la "dimensione organizzativa" (numero collaboratori coordinati direttamente) e la "complessità e innovazione dei processi gestiti" dalla posizione.

In dettaglio:

- 1.1. la "dimensione organizzativa" prende in considerazione il sub-fattore:

1.1.1. numero dei collaboratori coordinati direttamente: la posizione viene valutata in relazione al numero di risorse umane coordinate direttamente (si considera nel conteggio il personale a tempo indeterminato, a tempo determinato ed in comando), attribuendo i punteggi secondo la seguente tabella:

Indicatori	punteggio
oltre 25 collaboratori	5,0
da 18 a 25	3,5
da 11 a 17	2,5
da 6 a 10	1,5
fino a 5	1,0

- 1.2. la "complessità e innovazione dei processi gestiti", a sua volta, prende in considerazione due sub-fattori:

1.2.1. la complessità del processo decisionale: la posizione è valutata in relazione all'eterogeneità, variabilità e consuetudine delle situazioni in cui la stessa deve operare le sue scelte, identificando 4 situazioni possibili a cui vengono attribuiti i punteggi indicati nella seguente tabella:

Situazioni	punteggio
Schematizzato: Situazioni analoghe che richiedono come soluzione la scelta discriminante di cose apprese che generalmente fanno riferimento a schemi ben definiti	1
Interpolativo: Situazioni differenti che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un'area di cose apprese	2
Adattativo: Situazioni variabili che richiedono il pensiero analitico interpretativo, valutativo e/o costruttivo	3
Creativo: Situazioni nuove o inesplorate che richiedono lo sviluppo di concetti nuovi e di approcci originali	4

- 1.2.2. l'innovazione del processo decisionale: la posizione è valutata in relazione ai livelli di standardizzazione dei processi gestiti dalla stessa in base ai vincoli e limiti posti dall'ambiente, dalle caratteristiche dell'utenza ed evoluzione tecnologica attribuendo i seguenti punteggi:

Livelli	punteggio
---------	-----------

Standardizzato: procedure e norme definite con un alto grado di diversificazione e controllo	1
Definiti chiaramente: politiche e metodi chiaramente definiti e diretti	2
Definiti a larghi tratti: politiche tratteggiate per sommi capi ed obiettivi generali	3
Definito in modo generale: politiche generali ed obiettivi finali	4

Il punteggio totale che valorizza il fattore "complessità e innovazione dei processi gestiti" è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai sub-fattori "complessità del processo decisionale" e "innovazione del processo decisionale", rapportata al punteggio massimo ottenibile ed espressa poi in scala 5.

2. L'area "complessità gestionale" misura tre fattori: l'"entità delle risorse finanziarie assegnate" (budget gestito/assegnato), il "sistema di relazioni" (relazioni esterne/interne), la complessità del "quadro delle conoscenze" (tipologia e molteplicità delle conoscenze necessarie per la gestione dell'attività attribuita).

Nel dettaglio:

- 2.1. l'"entità risorse finanziarie assegnate", a sua volta, prende in considerazione due sub-fattori:

- 2.1.1. il valore degli oneri gestiti/assegnati cui vengono attribuiti punteggi secondo la seguente tabella:

<b>Entità budget gestito/assegnato (oneri) valore in Euro</b>	<b>punteggio</b>
0-500.000	1
500.001-1.000.000	2
1.000.001-2.000.000	3
2.000.0001-3.000.000	4
oltre 3.000.000	5

- 2.1.2. il valore dei proventi gestiti/assegnati cui vengono attribuiti punteggi secondo la seguente tabella:

<b>Entità budget gestito/assegnato (proventi) valore in Euro</b>	<b>punteggio</b>
0-300.000	1
300.001-1.000.000	2
1.000.001-2.000.000	3
2.000.0001-4.000.000	4
oltre 4.000.000	5

Il punteggio totale che valorizza il fattore "entità delle risorse finanziarie assegnate" è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai sub-fattori "valore degli oneri gestiti/assegnati" e "valore dei proventi gestiti/assegnati" espressa in scala 5.

- 2.2. il "sistema di relazioni", a sua volta prende in considerazione tre sub-fattori:

- 2.2.1. gli interlocutori: si prende in considerazione la tipologia di interlocutori con cui la posizione interagisce, facendo riferimento sia alla macro-area interna (si considerano le relazioni all'interno della propria Area, quelle trasversali con collaboratori, responsabili e dirigenti di altre Aree/Aziende Speciali, quelle con i vertici dell'Amministrazione) sia alla macro-area esterna (contatti con interlocutori operativi o relazioni con il vertice e il coordinamento apicale di altri enti/organizzazioni, fornitori e/o utenza).

Ai diversi interlocutori viene attribuito, a cura del Segretario Generale, il peso strategico di seguito riportato:

<b>Interlocutori</b>	<b>punteggio</b>
interni all'area di appartenenza	1 (non strategico)

interni/trasversali - con responsabili/collaboratori di altre aree	2 (poco strategico)
interni/management - con dirigenti di altre aree/dirigenti AS e partecipate	2 (poco strategico)
interni/apicali - con il vertice (Presidente, Segretario Generale, direttori AS e partecipate)	3 (strategico)
esterni - con interlocutori operativi di enti/organizzazioni esterne, fornitori, utenza	3 (strategico)
esterni - con il vertice e il coordinamento apicale di enti/organizzazioni esterne, fornitori, associazioni	4 (molto strategico)

2.2.2. la frequenza delle relazioni: si considera la frequenza delle relazioni, ovvero se le stesse siano molto rare, occasionali, regolari o molto frequenti attribuendo, a seconda dei casi, il punteggio di cui alla tabella seguente:

Frequenza	punteggio
molto rare	1
occasionali	2
regolari	3
molto frequenti	4

2.2.3. la finalità prevalente dei rapporti: si valuta la natura e l' incisività dell'apporto della posizione distinguendo se la finalità sia di tipo informativo o decisionale e attribuendo i seguenti punteggi:

Tipologia	punteggio
informativo/consultivo (es. reciproco aggiornamento e allineamento; ricezione di consegne; pareri di supporto alle decisioni altrui)	2
decisionale/negoziabile (es. definizione condivisa di obiettivi, priorità, processi, negoziazione di accordi)	3

Il punteggio totale che valorizza il fattore "sistema di relazioni" è determinato dalla media ponderata dei valori assegnati alle singole relazioni considerate.

2.3 il "quadro conoscenze" prende in considerazione il sub-fattore:

2.3.1 l'eterogeneità delle conoscenze: si valutano le conoscenze che l'Amministrazione ritiene necessarie che la posizione in esame possieda per la gestione delle attività e funzioni assegnate. Per ciascuna delle varie conoscenze richieste, giuridiche, tecniche (con riferimento alle specificità delle attività lavorative), economico / statistiche, contabili / finanziarie, comunicazionali / promozionali si definisce il grado di approfondimento (base - specialistico - avanzata) necessario per lo svolgimento le attività della posizione assegnata attribuendo, quindi, i seguenti punteggi:

Grado di conoscenza	punteggio
base	1
specialistico	3
avanzata	5

Il punteggio totale che valorizza il fattore "complessità quadro conoscenze" è dato dalla media dei punteggi assegnati a ciascuna conoscenza.

3. L'area "complessità specialistica dell'incarico assegnato" valorizza il grado di rischio (amministrativo, civile, contabile e penale) connesso alla posizione e correlato all'ampiezza delle funzioni delegate anche attraverso l'attribuzione dei poteri di firma.

Misura due fattori:

3.1. il "livello di responsabilità" che, a sua volta, prende in considerazione il sub-fattore:

3.1.1. rischio di incorrere in sanzioni di tipo amministrativo, civile, contabile, penale graduando la responsabilità (bassa, media e alta) che grava in capo al titolare della posizione

A seconda del rischio specifico che grava sulla posizione il punteggio viene attribuito come segue:

<b>Tipologia di responsabilità</b>	<b>punteggio</b>
amministrativa	4
civile	4
contabile	5
penale	5

<b>Livello di responsabilità</b>	<b>punteggio</b>
bassa	3
media	4
alta	5

Il punteggio totale che valorizza il fattore "livelli di responsabilità" è dato dalla media ponderata dei punteggi assegnati alle diverse responsabilità, espressa in scala 5.

3.2. l'"ampiezza della responsabilità" che, a sua volta, prende in considerazione il sub-fattore:

3.2.1. deleghe dirigenziali: vengono prese in considerazioni le deleghe attribuite sulla base della seguente graduazione di punteggio:

<b>Delega</b>	<b>punteggio</b>
bassa (solo delega di firma provvedimenti senza impegno di spesa)	2
media (solo delega di firma provvedimenti con impegno di spesa)	3
alta (delega di firma provvedimenti e funzioni dirigenziali)	5

4. L'area "rilevanza strategica" è determinata dalla responsabilità complessiva e di coordinamento per l'attuazione delle linee di indirizzo ad impatto sull'esterno e/o sull'interno dell'ente.

Misura un unico fattore:

4.1. la "rilevanza esterna/interna" che, a sua volta, prende in considerazione due sub-fattori:

4.1.1. rilevanza posizione: misura il livello di coinvolgimento della posizione (media, elevata, molto elevata) nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente secondo la seguente tabella

<b>Rilevanza posizione</b>	<b>punteggio</b>
mediamente strategica	4
strategica	4,5
molto strategica	5

4.1.2. rilevanza strategica riconosciuta all'area di appartenenza attraverso il livello di contribuzione della stessa (media, elevata, molto elevata) nel raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente secondo la seguente tabella

<b>Rilevanza area</b>	<b>punteggio</b>
area contribuzione media	4
area contribuzione elevata	4,5
area contribuzione molto elevata	5

Il punteggio totale che valorizza il fattore "rilevanza esterna/interna" è dato dal punteggio assegnato alla posizione, rapportato al valore max ottenibile e

successivamente moltiplicato per il valore assegnato alla rilevanza strategica dell'area.

### Articolo 10. Il "peso delle posizioni di Elevata Qualificazione": punteggio di posizione teorica

1. Dopo aver effettuato l'analisi della posizione e la conseguente valutazione della stessa, si traduce in punteggio (P) il peso della posizione.
2. Ad ogni fattore è assegnato un peso in relazione alle diverse tipologie di posizione considerate, al fine di dare evidenza delle rispettive specificità. Il dettaglio è quello di cui alla tabella successiva:

Elevate Qualificazioni		
<b>COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA</b>		<b>35</b>
DIMENSIONE ORGANIZZATIVA		
1	NUMERO COLLABORATORI COORDINATI DIRETTAMENTE	15
<b>COMPLESSITÀ E INNOVAZIONE</b>		
2	COMPLESSITÀ E INNOVAZIONE DEI PROCESSI GESTITI PRESSO LA PROPRIA STRUTTURA	20
<b>COMPLESSITÀ GESTIONALE</b>		<b>35</b>
ENTITÀ RISORSE FINANZIARIE ASSEGNATE		
3	BUDGET GESTITO/ASSEGNATO	5
SISTEMA DI RELAZIONI		
4	RELAZIONI ESTERNE / INTERNE	15
COMPLESSITÀ QUADRO CONOSCENZE		
5	CONOSCENZE	15
<b>COMPLESSITÀ SPECIALISTICA DELL'INCARICO ASSEGNATO</b>		<b>25</b>
LIVELLI DI RESPONSABILITÀ		
6	RISCHIO DI INCORRERE IN SANZIONI DI DIFFERENTE TIPOLOGIA	20
AMPIEZZA DELLA RESPONSABILITÀ		
7	DELEGA	5
<b>RILEVANZA STRATEGICA</b>		<b>5</b>
ESTERNA - INTERNA		
8	RESPONSABILITÀ COMPLESSIVA E DI COORDINAMENTO PER L'ATTUAZIONE DELLE LINEE DI INDIRIZZO AD IMPATTO SULL'ESTERNO E/O SULL'INTERNO DELL'ENTE	5
<b>CONTROLLO FINALE TOTALE PESATURA FATTORIALE</b>		<b>100</b>

3. A ciascun sub-fattore è assegnato un punteggio max pari a 5. Tale punteggio è poi riproporzionato sulla base del peso attribuito al sub-fattore.
4. Dopo aver effettuato l'analisi della posizione e avendone tradotto in punteggio il "peso", in base alle risorse finanziarie a disposizione per la retribuzione di posizione viene creato un rapporto fra punteggio (somma dei punteggi delle posizioni misurate) e importo, in modo da definire il valore economico per ogni punto della posizione:
 
$$1 \text{ punto} = X \text{ euro}$$
5. In base al punteggio finale le varie posizioni vengono aggregate in varie "fasce" di diverso peso, e viene conseguentemente tradotto il peso in valore economico corrispondente alla "retribuzione di posizione" (Y):
 
$$800 \text{ punti (media del punteggio per fascia)} = X * 800 = Y \text{ euro}$$

6. Per le posizioni dirigenziali la Giunta individua i livelli possibili di retribuzione, quindi le varie posizioni vengono aggregate in "fasce" di punteggio di diverso peso (attualmente sette fasce).
7. Anche per le posizioni non dirigenziali vengono individuati quattro livelli possibili di retribuzione con relative "fasce" di punteggio di diverso peso. Esse sono in ordine dalla posizione minore a quella più importante:
  - a) 1° fascia (punteggio fino a 21)
  - b) 2° fascia (punteggio da 21 a 23,4)
  - c) 3° fascia (punteggio da 23,5 a 26)
  - d) 4° fascia (punteggio oltre 26).
8. In base a quanto definito dagli organi d'indirizzo politico e contenuto nel Rous compete alla Giunta formalizzare, in rapporto alla metodologia adottata, la definizione del peso e della retribuzione di posizione dei dirigenti e di risultato del Segretario Generale ed al Segretario Generale la retribuzione di risultato dei dirigenti.
9. In base alle responsabilità e ai poteri affidati dalla Giunta al Segretario Generale e alla dirigenza dell'ente per la gestione complessiva della Camera di commercio e della sua "micro-organizzazione" il peso e la retribuzione delle posizioni delle persone incaricate di "Elevata Qualificazione" vengono definite con specifica disposizione dal Segretario Generale su proposta del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale.
10. Con gli stessi criteri, semplificati, ogni dirigente – compatibilmente con quanto definito per le risorse decentrate e garantendo comunque attraverso il supporto del dirigente in materia di organizzazione e personale una uniformità di approcci e di valutazione – individua e propone al dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale eventuali specifiche professionalità che, pur non raggiungendo l'importanza e il "peso" di "Elevata Qualificazione", sono meritevoli di specifiche indennità di responsabilità.

### **Articolo 11. Definizione di performance**

1. Per "performance" si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che la Camera di commercio (attraverso i singoli dipendenti e/o gruppi di dipendenti, unità organizzative e organizzazione nel suo complesso) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione da parte dell'utenza e degli "stakeholder" dei servizi e delle finalità relative alle competenze affidate in generale alle Camere di commercio nella loro veste di autonomie funzionali e, nello specifico, alla Camera di commercio di Torino e al suo contesto territoriale.

### **Articolo 12. Definizione di obiettivi, indicatori e target**

1. Gli elementi fondamentali nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance sono gli obiettivi, gli indicatori, le relative misure e i target.
2. Gli obiettivi sono i fattori critici di successo e i risultati da raggiungere per il conseguimento dei benefici attesi dall'organizzazione camerale e/o dai sui stakeholder. Sono le priorità di sviluppo dell'ente ovvero le criticità sulle quali l'ente intende focalizzare l'attenzione, al fine di attuare specifiche azioni per il miglioramento della propria performance. Si distinguono in:
  - a) Obiettivi strategici: fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale (medio periodo su base triennale) e presentano un elevato grado di rilevanza rispetto alle priorità d'intervento stabiliti dagli organi di indirizzo politico dell'ente

b) Obiettivi operativi: declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo) rientrando negli strumenti di natura programmatica annuale delle attività delle amministrazioni.

Al raggiungimento degli obiettivi, siano essi di carattere strategico od operativo, sono associati diversi indicatori (e questi ultimi, a loro volta, possono essere composti da due o più misure elementari).

3. Gli indicatori sono i parametri, generalmente di carattere quantitativo, che l'organizzazione sceglie per rilevare i progressi fatti nel perseguimento degli obiettivi. Sono, pertanto, ad essi collegati e pertinenti a ciascuno degli ambiti degli obiettivi da misurare (strategici, operativi, economico-patrimoniali).
4. Le misure sono le componenti (di carattere quali-quantitativo ad es. di costo, di tempo, di qualità) elementari che, combinate insieme, costituiscono un parametro più complesso (indicatore) in grado di fornire un'informazione sintetica circa uno specifico fenomeno (ossia il raggiungimento dell'obiettivo).
5. I 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).
6. Possono altresì essere definiti dei valori soglia in corrispondenza dei quali il livello di raggiungimento dell'indicatore è pari a zero.

### Articolo 13. Il "ciclo delle performance": la sua articolazione

1. L'impostazione generale del ciclo della performance, così come definita dagli organi d'indirizzo politico e formalizzata nel Rous discende dalle strategie politiche e generali dell'ente di medio lungo periodo (documento di mandato/Piano strategico/Piano della performance) e si integra in maniera coordinata e in ottica strategica con i sistemi di controllo e con i documenti in materia di programmazione finanziaria e di bilancio, di trasparenza e integrità, di prevenzione e contrasto alla corruzione nonché con gli standard di qualità dei servizi. Tali modalità di raccordo sono schematizzate dalla figura sottostante:



2. Il "ciclo delle performance" nel dettaglio si articola nelle seguenti dieci fasi:
  - 1) definizione e assegnazione degli obiettivi della Camera di commercio, con connessi valori attesi di risultato e rispettivi indicatori tenendo conto anche



dei risultati precedentemente conseguiti, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance e nei monitoraggi intermedi

- 2) definizione e assegnazione degli obiettivi annuali al management di vertice, individuato nel Segretario Generale
  - 3) definizione e assegnazione degli obiettivi annuali alle "unità organizzative" (aree o strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale) e ai dirigenti alle dirette dipendenze del Segretario Generale
  - 4) definizione e assegnazione degli obiettivi alle persone incaricate di "Elevata Qualificazione" e a tutto il restante personale dell'ente
  - 5) allocazione di risorse nei rispettivi budget dirigenziali in rapporto agli obiettivi dell'anno
  - 6) monitoraggio in corso d'esercizio dello stato d'avanzamento dei progetti, delle attività e di tutto quanto è connesso agli obiettivi assegnati, con attivazione di eventuali interventi correttivi sia nella ridefinizione dei risultati attesi sia nella ripartizione/assegnazione delle risorse e degli strumenti connessi
  - 7) misurazione e valutazione delle performance organizzative (di ente e di singola unità organizzativa) e delle performance individuali (del Segretario Generale, dei dirigenti e di tutto il personale dell'ente)
  - 8) utilizzo di sistemi premianti per l'eventuale erogazione di premi, retribuzione di risultato, ecc. in base ai modelli e sistemi di valutazione adottati da questa Camera di commercio e correlati alla valorizzazione della meritocrazia
  - 9) individuazione di eventuali correttivi o proposte di miglioramento per integrare/sviluppare gli obiettivi di medio-lungo periodo
  - 10) rendicontazione dei risultati, attraverso specifiche ed idonee iniziative di comunicazione, ai soggetti valutati, agli organi d'indirizzo politico-amministrativo, agli organi di controllo interno (Collegio dei Revisori dei Conti), ai soggetti interessati e all'utenza della Camera di commercio.
3. Il "ciclo delle performance" discende inoltre da politiche e modelli di gestione dell'organizzazione e delle risorse umane definite dal management dell'ente e che si articolano sia in specifici sistemi di valutazione (dei modelli organizzativi, delle competenze, del potenziale, delle performance, del clima/benessere organizzativo, ecc.) e di riconoscimenti meritocratici, sia in un più esteso sistema di gestione, relazioni sindacali, sistemi di sviluppo, processi amministrativi e della retribuzione del personale.

## PIANIFICAZIONE STRATEGICA, PROGRAMMAZIONE, POLITICHE DI GESTIONE E SISTEMI DI VALUTAZIONE



### Articolo 14. La performance organizzativa

1. La performance organizzativa esprime il risultato che la Camera di commercio di Torino consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi definiti in sede di pianificazione e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni degli utenti; riguarda l'ente nel suo complesso o la singola unità organizzativa, ma può riguardare anche progetti strategici che coinvolgono in maniera trasversale, per un periodo temporalmente contingentato, diverse articolazioni organizzative dell'ente.
2. La performance organizzativa è, pertanto, articolata su due livelli: la performance complessiva dell'ente e quella delle unità organizzative in cui si articola la "macro-organizzazione".
3. Per performance organizzativa di ente si intendono i risultati annuali complessivamente ottenuti dalla Camera di commercio nel suo complesso. I risultati dell'ente e la conseguente valutazione sono correlati al raggiungimento di specifici obiettivi strategici di ente, individuati entro il 31/12 di ciascun anno dalla Giunta nell'ambito delle linee strategiche pluriennali e misurati attraverso specifici indicatori. Tra gli obiettivi strategici di ciascun anno sono sempre presenti specifici obiettivi di salute organizzativa e di qualità dei servizi. Possono rientrare nella prima tipologia obiettivi relativi al bilancio, ai costi del personale, a rapporti fra specifiche voci di bilancio, ecc. Possono rientrare nella seconda tipologia obiettivi sul livello di servizio offerto (quali ad es. rilevazione dei servizi sulla qualità di specifici servizi rivolti all'utenza).
4. Per performance organizzativa delle unità organizzative si intendono i risultati annuali complessivamente ottenuti dalle aree o dell'insieme delle strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale. I risultati delle unità organizzative e la conseguente valutazione sono correlati al raggiungimento di specifici obiettivi, stabiliti in fase pianificazione strategica o programmazione operativa, individuati dalla Giunta e dal Segretario Generale per quanto rispettivamente di competenza in base a quanto stabilito nel Rous, e misurati attraverso specifici indicatori.

5. Gli obiettivi di performance organizzativa, di ente e di unità organizzativa, i relativi indicatori e i risultati attesi sono formalizzati annualmente nel Piano Performance approvato dalla Giunta camerale.

#### **Articolo 15. Misurazione e valutazione della performance organizzativa**

1. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa della Camera di commercio e delle sue aree o strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale viene effettuata in coerenza con i principi generali e gli indirizzi dell'organo politico delineati nel Rous nel titolo dedicato al "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".
2. La performance di ente e quella di ciascuna area organizzativa o delle strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale vengono misurate attraverso la quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi prefissati e degli impatti prodotti su utenti e stakeholder, mediante indicatori (KPI) abbinati ai singoli obiettivi (strategici e operativi) e, successivamente, valutate individuando le eventuali azioni di miglioramento.
3. Al fine di consentire una valutazione puntuale, i singoli indicatori riportano sia il target che ne individua il livello di raggiungimento pieno (100%) sia, quando presente, il valore soglia in corrispondenza del quale il livello di raggiungimento dell'indicatore è pari a zero.
4. La misurazione dei singoli obiettivi, espressa in percentuale, risulta quindi dagli indicatori ad essi riferiti. La misurazione complessiva della performance di ente e di area o delle strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale coincide di conseguenza con la media, semplice o ponderata a seconda del peso attribuito ai medesimi obiettivi e/o ai relativi indicatori, delle singole percentuali di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente o organizzativi di ciascuna area/strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale.
5. La valutazione dei risultati complessivi dell'ente compete all'Organismo indipendente di valutazione (OIV). Alla valutazione degli obiettivi sul livello di servizio reso concorrono i cittadini e gli altri utenti finali.
6. Compete inoltre all'OIV la proposta alla Giunta della valutazione della performance organizzativa delle strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale.
7. La valutazione della performance organizzativa delle aree è di competenza del Segretario Generale.
8. Al termine della fase di valutazione, il risultato a consuntivo della misurazione degli obiettivi strategici ed operativi alimenta e confluisce nella Relazione sulla Performance, adottata dalla Giunta e validata dall'OIV.
9. L'articolazione dettagliata del ciclo di gestione della performance, il sistema di valutazione e le correlazioni fra performance organizzativa, performance individuale, fasi del processo, ruoli, responsabilità, strumenti e leve premianti sono delineate nella Sezione II/B del presente documento.

#### **Articolo 16. Valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione**

1. Vengono attivate periodiche iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generali che caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire ad ogni dipendente specifici momenti in cui possa trasmettere (al proprio responsabile ed agli specialisti dell'area competente per il governo della gestione del personale, d'ora

in avanti: area del personale) il livello di soddisfazione dell'attività lavorativa effettuata, le proprie aspettative o richieste per il futuro, le esigenze formative, ecc.

## **SEZIONE II/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE**

### **Articolo 17. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane**

1. La Camera di commercio adotta un modello integrato di gestione delle risorse umane che, in coerenza con gli indirizzi generali, le politiche di gestione individuate, i "valori" dell'ente e i servizi che devono essere offerti all'utenza, consenta di analizzare di volta in volta i diversi ambiti della possibile valutazione.
2. La valutazione, con metodologie specifiche ma con una logica integrata, viene effettuata per analizzare di volta in volta le competenze professionali possedute dalle persone che lavorano nell'ente, quelle potenzialmente sviluppabili, il livello di prestazione/performance del singolo dipendente o di gruppi di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi.
3. Il sistema di valutazione e la sua articolazione rappresenta un fondamentale strumento di gestione per il management della Camera di commercio al fine di offrire tutte le informazioni a supporto delle decisioni gestionali che di volta in volta devono essere prese sia con riferimento alla collocazione ideale delle persone in rapporto alle esigenze organizzative e alle attese del dipendente, sia con riferimento alle eventuali leve meritocratiche da utilizzare, sia infine per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale (acquisizione e crescita della professionalità delle persone).
4. Tutta l'impostazione generale dei modelli di gestione e valutazione delle risorse umane discende da un'impostazione orientata alla gestione delle "competenze professionali", al riconoscimento dell'eccellenza attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

### **Articolo 18. Valutazione del personale non dirigente**

1. Specialisti dell'area del personale, eventualmente con supporto esterno, effettuano periodiche analisi coinvolgendo i responsabili e/o dipendenti dell'ente per approfondire il livello di competenze presenti all'interno della Camera di commercio in relazione a quelle necessarie dal punto di vista organizzativo. In base ai risultati emersi si attuano, per esempio, le azioni relative a:
  - processi di analisi per la costruzione dei piani triennali e annuali dei fabbisogni del personale
  - valutazione del personale non dirigente per l'attribuzione della progressione economica
  - percorsi di formazione (sviluppare le competenze possedute in relazione a quelle richieste dal profilo professionale)
  - procedure di mobilità interna.
2. In relazione all'esito delle indagini di cui sopra, provvedono ad individuare insieme a dirigenti di area e responsabili di specifiche unità organizzative (settori, uffici, ecc.) azioni di monitoraggio miranti ad evidenziare le potenzialità presenti ma non ancora espresse da ogni dipendente al fine di consentirgli l'ottimale sviluppo professionale e la migliore gestione delle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione (per esempio processi di mobilità interna ed esterna, programmazione fabbisogni, ecc).

### **Articolo 19. Criteri generali per l'attribuzione delle progressioni economiche**

1. Il differenziale stipendiale, che si configura come progressione economica all'interno dell'area, identifica livelli crescenti di competenza professionale,

progressivamente acquisiti dal dipendente nello svolgimento delle attività ed esperienze professionali maturate nell'area contrattuale di appartenenza.

2. In base a tale presupposto, le procedure per l'attribuzione dei differenziali stipendiali all'interno dell'area contrattuale (progressioni economiche) rispondono ai seguenti criteri generali:
  - a) assicurare un'effettiva modalità valutativa e selettiva ed equilibrio nelle opportunità di accesso all'interno delle varie aree contrattuali, anche in ragione del numero limitato di possibili assegnatari
  - b) accertare la crescita dei livelli di competenza che il dipendente ha dimostrato di aver acquisito nel tempo
  - c) ancorare tale accertamento ai seguenti ambiti:
    - competenze intendendo per tali le conoscenze, capacità e attitudini che si traducono in comportamenti organizzativi atti a produrre costantemente nel tempo performance e risultati di lavoro adeguati per l'ente e come tali verificate nell'ambito della valutazione annuale
    - prestazioni intendendo per tali i risultati individuali conseguiti e annualmente accertati, per il periodo di riferimento utile alla progressione, sempre nell'ambito della valutazione annuale
    - esperienze professionali maturate negli ambiti professionali di riferimento.
3. La Camera di commercio riconosce selettivamente progressioni economiche all'interno dell'area contrattuale ad una quota limitata di dipendenti in relazione:
  - alle risorse che nell'anno sono state specificamente destinate a tale finalità e nei limiti di queste
  - alle risultanze delle ultime tre valutazioni della performance individuale in ordine cronologico
  - all'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento.
4. Partecipano automaticamente alle procedure valutative, senza necessità di presentare alcuna domanda specifica, i dipendenti a tempo indeterminato che alla data di decorrenza della progressione:
  - a) abbiano, nell'Area contrattuale di appartenenza, un periodo minimo di servizio effettivo pari a 3 anni presso la Camera di commercio di Torino o altro ente in caso di mobilità
  - b) non abbiano beneficiato di alcuna progressione economica nell'Area contrattuale di appartenenza nei 3 anni precedenti
  - c) non abbiano ricevuto sanzioni disciplinari superiori alla multa nei 2 anni precedenti
5. L'attribuzione dei differenziali stipendiali avviene, nei limiti delle disponibilità finanziarie delle risorse decentrate annualmente destinate a tale finalità, assicurando un processo di valutazione coordinato dal Segretario Generale con il supporto del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale. Il Segretario Generale garantisce il rispetto della ripartizione dei differenziali stipendiali attribuibili in rapporto proporzionale all'incidenza percentuale dell'area contrattuale di inquadramento del personale scrutinabile (proporzionalità per area contrattuale) e della sua distribuzione tra le aree di organizzazione (proporzionalità per area organizzativa) prevedendo uno scostamento massimo di  $\pm 1$  per area. A tal fine si prendono in considerazione l'inquadramento e l'area di assegnazione del personale in possesso dei requisiti alla data dello scrutinio (di norma 1° gennaio).
6. Eventuali somme residue, non ulteriormente distribuibili in applicazione del principio generale di proporzionalità di cui sopra e in deroga allo stesso, sono

redistribuite mediante riconoscimento di eventuali ulteriori differenziali, secondo l'ordine di graduatoria, ai soli dipendenti il cui incremento retributivo risulti compatibile con tali somme residue.

7. Il differenziale stipendiale viene riconosciuto ai dipendenti che, al termine del processo di valutazione, abbiano ottenuto il punteggio finale maggiore - e quindi i più meritevoli di un incremento retributivo nel periodo oggetto di valutazione - in relazione al numero di progressioni attribuibili per area contrattuale e area organizzativa e, più precisamente, nell'ambito della propria area contrattuale di inquadramento e all'interno della propria area di assegnazione.
8. Il punteggio finale preso in considerazione è dato dalla somma di due componenti di valutazione aventi differente peso percentuale ovvero:
  - a) la media semplice degli ultimi tre punteggi di valutazione finale della performance individuale, o comunque delle ultime tre valutazioni disponibili in ordine cronologico qualora in una delle annualità non sia stato possibile effettuare la valutazione a causa di assenza dal servizio - peso del 60% (il punteggio finale viene riparametrato in 60esimi senza alcun arrotondamento)
  - b) l'esperienza professionale maturata, con o senza soluzione di continuità, negli ambiti professionali di riferimento successivamente all'attribuzione dell'ultimo differenziale stipendiale/progressione economica, - peso del 40% (il punteggio totale viene riparametrato in 40esimi senza alcun arrotondamento). L'esperienza professionale maturata dai 7 anni in su attribuisce un ulteriore 3% del relativo punteggio ponderato calcolato una sola volta indipendentemente dal numero di anni.
9. Con riferimento alla componente di cui al comma 8 lettera a) si precisa che:
  - qualora manchi la valutazione individuale per uno o due anni si considera la media relativa ai tre anni
  - nel caso in cui per la stessa annualità il dipendente abbia ricevuto una doppia valutazione, a seguito di attribuzione o mancato rinnovo/revoca in corso d'anno di incarico di Elevata Qualificazione, si provvede al calcolo in rapporto proporzionale ai singoli periodi di copertura
  - in caso di dipendenti in mobilità la Camera di commercio di Torino concorda con l'ente di provenienza il termine perentorio entro cui deve pervenire la documentazione necessaria alla definizione delle graduatorie (valutazione della performance individuale conseguita e scala di valutazione adottata nell'ente di destinazione). Qualora l'ente di provenienza non provveda all'invio della documentazione nei termini accordati ovvero non sia stata effettuata la valutazione della performance individuale ovvero la valutazione non preveda l'attribuzione di punteggi (necessari per poter procedere alla riparametrazione rispetto alla scala utilizzata per la valutazione dalla Camera di commercio di Torino) il punteggio alla componente "valutazione della performance" verrà attribuito sulla base delle sole risultanze della valutazione della performance effettuata presso la Camera di commercio di Torino.
10. Si precisa che il riferimento all'Area contrattuale deve intendersi alla categoria per i periodi presi in considerazione precedenti al 1° aprile 2023.
11. Per valorizzare l'esperienza maturata, con o senza soluzione di continuità, negli ambiti professionali di riferimento (componente di cui al comma 8 lettera b), intendendo per questa le capacità acquisite e la crescita professionale dimostrata nel periodo intercorrente dell'ultimo differenziale stipendiale/progressione economica conseguito, vengono presi in considerazione i periodi di servizio prestati in Camera di commercio di Torino (nella misura del 100%) e all'interno

di altri enti (nella misura del 50%) attribuendo un punteggio per ogni anno intero o frazione superiore ai 9 mesi in base alla tabella di seguito riportata:

Anni (interi o frazione superiore a 9 mesi)	3	4	5	6 e oltre
Punteggio	1	2	3	4

12. La somma dei punteggi parziali risultanti dalle due componenti valutabili dà come risultato un punteggio complessivo che si procede ad arrotondare a due cifre decimali, per eccesso o per difetto a seconda dei casi (eccesso per cifre uguali o superiori a 5, difetto minori di 5).
13. Nel caso di dipendenti aventi lo stesso punteggio finale, ai fini dell'attribuzione della progressione economica si terrà conto, in ordine di priorità, dei seguenti criteri:
  - maggiore punteggio medio della valutazione del triennio
  - minore numero di differenziali/passaggi all'interno della area contrattuale/categoria di inquadramento
  - maggiore anzianità di servizio in Camera di commercio di Torino
  - maggiore permanenza nel differenziale stipendiale attribuito e nell'ultima posizione economica in godimento al momento dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale qualora non siano stati attribuiti differenziali stipendiali
  - maggiore età anagrafica.
14. La procedura selettiva ha luogo annualmente, di regola, nel secondo semestre dell'anno. Vengono stilate più graduatorie, una per ciascuna area organizzativa, suddivise per area contrattuale secondo l'ordine decrescente del punteggio finale riportato da ciascun dipendente. La graduatoria sarà unica per Area contrattuale (senza suddivisione per area organizzativa) qualora il numero di dipendenti scrutinabili di ciascuna area organizzativa sia tale da non garantire a tutti la possibilità di ottenere l'attribuzione del differenziale.
15. L'esito della procedura ha vigenza limitata al solo anno per la quale è stata prevista l'attribuzione del differenziale stipendiale. Per ciascun anno in cui, in applicazione dei criteri di destinazione previsti dalla contrattazione decentrata, risultano disponibili risorse per attribuire le progressioni economiche, viene pertanto ripetuta la procedura.
16. Ferme restando le decorrenze fissate dal CCNL per l'attribuzione del trattamento economico corrispondente, i differenziali stipendiali sono attribuiti con decorrenza 1° gennaio di ciascun anno in cui vi sono risorse stabili destinate a tale finalità.
17. Il personale comandato o distaccato presso altri enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alla selezione per le progressioni economiche previste per il restante personale dell'ente di effettiva appartenenza; a tal fine la Camera di commercio di Torino concorda con l'ente di destinazione il termine perentorio entro cui deve pervenire la documentazione necessaria alla definizione delle graduatorie (valutazione della performance individuale conseguita e scala di valutazione adottata nell'ente di destinazione).
18. Qualora l'ente di destinazione non provveda all'invio della documentazione nei termini accordati ovvero non sia stata effettuata la valutazione della performance individuale ovvero la valutazione non preveda l'attribuzione di punteggi



(necessari per poter procedere alla riparametrazione rispetto alla scala utilizzata per la valutazione dalla Camera di commercio di Torino) il punteggio alla componente "valutazione della performance" verrà attribuito sulla base delle sole eventuali risultanze della valutazione della performance effettuata presso la Camera di commercio di Torino.

19. Per il personale di cui al comma 17 il periodo minimo di servizio e la valutazione presso la Camera di commercio di Torino sono da intendersi anche presso l'ente di temporanea destinazione.
20. Al termine del processo viene fornita completa informazione ai dipendenti coinvolti dalla procedura valutativa con riferimento al proprio risultato e al punteggio finale conseguito (complessivo e declinato nelle due componenti oggetto di valutazione).

## **Articolo 20. Criteri generali di incarico di Elevata Qualificazione**

1. I criteri relativi al presente articolo tengono conto delle competenze professionali e di quelle manageriali. Nel primo caso viene valutato dalla dirigenza e dal Segretario Generale se le competenze sono adeguate a quelle teoriche richieste dalla posizione. Nel secondo caso viene valutato dalla dirigenza e dal Segretario Generale il comportamento manageriale, che deve prevedere:
  - capacità/attitudine alla risoluzione dei problemi in forma autonoma, di governo dei processi e delle criticità, di definizione delle priorità, di gestione del tempo lavorativo
  - particolare attitudine al lavoro in gruppo ed allo spirito di collaborazione
  - capacità di lavorare in modo propositivo e costruttivo con particolare attenzione e orientamento alle direttive del Segretario Generale e del dirigente di area
  - capacità di operare in funzione degli obiettivi e dei processi complessivi dell'ente, subordinando a questi ogni istanza o esigenza di tipo settoriale
  - capacità di lavorare per obiettivi
  - orientamento all'innovazione sotto i profili culturale, procedurale e tecnologico, in conformità ai processi di ammodernamento e sviluppo della pubblica amministrazione
  - capacità di gestire le risorse umane e i rapporti interpersonali, sapendo ascoltare, orientare e motivare l'eventuale personale assegnato e affrontando con coerenza e determinazione anche eventuali aspetti critici collegati alla stessa gestione del personale
  - capacità di autonomia decisionale, quando necessaria e prevista.
2. Il Segretario Generale e i dirigenti di area individuano e scelgono di volta in volta le persone da incaricare di Elevata Qualificazione in base alle caratteristiche valutate e relative ai criteri sopra riportati. La scelta è di esclusiva competenza del Segretario Generale e della dirigenza per poter garantire la copertura dei posti di Elevata Qualificazione con persone che, in possesso dei requisiti sopra esposti, diano garanzie di competenze e fiducia alla direzione, che è direttamente responsabile degli incarichi e degli obiettivi assegnati e che la Camera di commercio vuole raggiungere. Le persone individuate devono inoltre garantire l'adozione di modelli e comportamenti manageriali coerenti con la vision, la mission ed i "valori" generali individuati dall'ente. La scelta della persona che meglio risponde ai requisiti ed ai criteri sopra esposti avviene fra le persone dell'area contrattuale Funzionari ed Elevata Qualificazione che – per competenze, attitudini e potenzialità – risultano essere idonee per ricoprire il ruolo di "Elevata Qualificazione".

3. Gli incarichi sono generalmente di durata annuale (gennaio-dicembre) salvo diversa definizione temporale formalizzata al momento dell'incarico stesso ma comunque per un periodo massimo non superiore ai 3 anni. Gli incarichi sono rinnovabili.
4. L'incarico può essere revocato prima della scadenza con atto scritto e motivato al venir meno dei requisiti necessari o in caso di intervenuti mutamenti organizzativi e a seguito di un risultato di performance non adeguato alle attese. In questi casi l'ente prima di procedere alla revoca, acquisisce in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

## **SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA**

### **Articolo 21. Finalità e obiettivi**

1. Il sistema di valutazione della performance è uno strumento di analisi strategica e di gestione finalizzato a migliorare i risultati complessivi dell'ente, delle sue unità organizzative e delle singole persone che lavorano nell'ente. I principali obiettivi che si vogliono raggiungere sono:
  - correlare le strategie generali dell'ente con gli effettivi risultati della Camera di commercio, delle sue unità organizzative e delle persone che in esse lavorano
  - adottare moderne metodologie e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e quella individuale secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi erogati
  - garantire la massima trasparenza nella gestione di obiettivi e risultati anche attraverso specifiche iniziative di feed-back verso gli organi d'indirizzo politico e, più in generale, verso l'utenza dell'ente
  - stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative
  - promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione e comportamenti richiesti e prestazione e comportamenti resi
  - rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale
  - contribuire ad evidenziare eventuali specifiche esigenze di fabbisogni di personale
  - evidenziare esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale
  - migliorare il livello generale di comunicazione interna
  - valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate
  - promuovere una moderna cultura organizzativa
  - costituire la base per un sistema di valutazione finalizzato allo sviluppo professionale ed economico e alla gestione di un sistema premiante meritocratico che risponda ai requisiti di equità, semplicità, trasparenza.
2. Il rispetto delle disposizioni in materia di valutazione rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

### **Articolo 22. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale**

1. La valutazione delle performance individuali costituisce la leva gestionale mediante la quale la Camera di commercio, per il tramite della dirigenza, misura le prestazioni e i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun lavoratore in relazione:
  - alla posizione occupata
  - alle competenze possedute
  - alla figura professionale
  - agli obiettivi assegnati e ai comportamenti organizzativi attesi
  - al tempo correlato alla valutazione e agli obiettivi.

2. La valutazione si identifica in un processo continuo che vede affiancati valutatori e valutati:
  - nell'identificazione degli obiettivi e target
  - nella verifica dei risultati
  - nell'accertamento dei progressi conseguiti.
3. Il sistema di valutazione della performance non deve essere inteso, quindi, solo come un obbligo normativo, un procedimento o un calcolo matematico finalizzato all'erogazione di specifiche retribuzioni o premi.
4. La capacità e i coerenti approcci alla valutazione rappresentano piuttosto una competenza necessaria e richiesta al management della Camera di commercio, una delle più importanti leve di gestione delle risorse umane.

**Articolo 23. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale**

1. Le dimensioni della performance che il sistema considera e rispetto ai quali genera output informativi sono quella organizzativa e quella individuale.
2. La performance organizzativa di cui all'articolo 11 del presente documento, si articola in performance di ente e performance di area o delle strutture alle dirette dipendenze del Segretario Generale; fa riferimento ad un insieme selezionato di obiettivi contenuti nel Piano della performance, selezionati tra quelli di maggiore rilevanza in riferimento alle attività svolte dall'ente.
3. La performance individuale è rappresentata dai risultati complessivi ottenuti da ciascun dipendente o gruppi di dipendenti ed è misurata e valutata sulla base di obiettivi ed indicatori preventivamente individuati. Si articola anch'essa in due componenti fondamentali, ciascuna oggetto di autonoma valutazione:
  - i risultati
  - i comportamenti organizzativi agiti e le competenze.
4. L'incidenza delle componenti di performance è differenziata tra le tipologie di personale oggetto di valutazione in considerazione delle specifiche peculiarità del ruolo ricoperto e può essere sintetizzata in base al seguente schema:

	Performance di ente	Performance di area / ambito organizzativo	Obiettivi individuali	Comportamenti e competenze	
Segretario Generale	50%	20%	10%	20%	100%
Dirigenti	25%	40%	15%	20%	100%
Incaricati di PO	25%	15%	40%	20%	100%
Personale (D non PO/C/B)	25%	15%	40%	20%	100%

5. Ogni anno vengono predefiniti, in relazione al Piano strategico e alle altre programmazioni pluriennali e con specifico riferimento al periodo gennaio/dicembre, gli obiettivi e i risultati attesi:
  - dell'ente nel suo complesso
  - delle aree o strutture organizzative in cui si articola l'ente
  - del Segretario Generale
  - dei dirigenti
  - di ciascun dipendente o gruppo di dipendenti.

6. A fronte dei risultati derivanti dalla misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali potranno essere erogati gli eventuali compensi retributivi previsti dalla contrattazione collettiva correlati, in coerenza con le capacità di bilancio, con le risorse decentrate disponibili e con le regole generali del sistema di valutazione.
7. Per poter procedere all'erogazione delle risorse finanziarie destinate alla performance del personale occorre garantire un adeguato livello di performance di ente. Al di sotto di una soglia minima di raggiungimento degli obiettivi di ente nessuna risorsa potrà essere erogata.
8. Il risultato degli indicatori collegati agli obiettivi di performance di ente, calcolati puntualmente dal Settore Progetti direzionali, Sistemi di controllo interno e di gestione (avvalendosi delle misure elementari fornite dai soggetti competenti) e la conseguente valutazione data alla performance organizzativa di ente dall'OIV, sono strettamente correlati alla misura delle risorse eventualmente disponibili per la remunerazione della retribuzione di risultato e del premio incentivante la produttività individuale del personale e alla eventuale misura delle risorse aggiuntive di integrazione dei fondi decentrati del personale dirigente e non dirigente; la Giunta ha definito, con proprio provvedimento, misura e articolazione di tale correlazione come segue:

% raggiungimento obiettivi di ente	% di risorse accessorie distribuite
<50%	0%
tra il 50% e l'84,99%	in % al grado di raggiungimento
>=85%	100%

% raggiungimento obiettivi di ente	% di risorse aggiuntive integrate
<70%	0%
tra il 70% e l'89,99%	in % al grado di raggiungimento
>=90%	100%

9. Per casi particolari, eccezionali e non prevedibili ad inizio di anno il sistema di valutazione delle prestazioni e della performance individuale prevede la possibilità di riconoscere con tempestività ed eccezionalità, integrandoli con gli importi erogati a fine processo di valutazione annuale, eventuali "premi una tantum" che:
  - rappresentano un'ulteriore componente del premio di risultato o della produttività individuale
  - possono essere erogati immediatamente dopo il raggiungimento dei risultati attesi proprio per rafforzare il valore della tempestività del riconoscimento premiante a fronte dei risultati ottenuti per superare e risolvere situazioni critiche ed eccezionali.
10. L'individuazione dei premi una tantum e il loro valore – comunque "modesto" e segnale di tempestività di gestione e "ringraziamento"/riconoscimento di risultati positivi correlati ad una situazione di emergenza – è definito di volta in volta in rapporto all'importanza ed alla complessità dell'emergenza sopraggiunta e dei conseguenti risultati attesi. Essi vengono predeterminati dal Segretario Generale

con il supporto del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale nell'ambito di procedure previste dalla normativa vigente.

#### **Articolo 24. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance**

1. Ogni anno vengono individuati per l'ente, per il Segretario Generale, per ciascuna area o struttura organizzativa, per ciascun dirigente e per ciascun dipendente – o gruppi di dipendenti – specifici obiettivi finalizzati al miglioramento di attività, processi, risultati attesi e che possano direttamente o indirettamente migliorare/mantenere il livello dei servizi ("outcome") forniti dalla Camera di commercio e/o dalle strutture in cui essa si articola.
2. Gli obiettivi su cui costruire la pianificazione delle attività pluriennali ed annuali e dai quali discende la valutazione delle performance organizzative ed individuali devono essere:
  - sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento o mantenimento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'ente
  - chiari, specifici, concreti, misurabili e raggiungibili
  - coerenti con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.
3. Nel caso degli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti (correlati alla performance individuale) essi – oltre alle caratteristiche del comma precedente – devono essere anche:
  - proporzionali a ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente
  - ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità
  - riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno
  - proporzionali al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi
  - conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

#### **Articolo 25. Obiettivi, comportamenti organizzativi e performance individuale**

1. La valutazione della performance individuale è il risultato complessivo che vede da un lato la valutazione dei risultati ossia il grado di conseguimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati e dall'altro dei comportamenti organizzativi assunti e delle competenze dimostrate ossia, in via generale, le modalità di azione messe in atto per il perseguimento dei risultati prefissati e lo svolgimento delle attività assegnate.
2. L'insieme dei risultati e dei comportamenti organizzativi sono oggetto di misurazione e valutazione:
  - per individuare chiari risultati attesi e livelli di servizio dando modo a valutatori, valutati e utenza di capire i piani d'azione e le modalità di raggiungimento dei risultati stessi
  - per garantire una coerenza complessiva con il sistema di gestione per competenze (che prevedono sia la conoscenza, sia la capacità sia la qualità dei comportamenti e degli atteggiamenti attesi)
  - per garantire – attraverso la predefinizione dei comportamenti attesi – la qualità e la continuità dei risultati positivi anche nel medio/lungo periodo.
3. Ogni obiettivo assegnato deve articolarsi in un dettaglio di:
  - specifiche fasi o azioni richieste
  - indicatori e/o parametri di misura
  - il peso (in percentuale) rispetto agli altri obiettivi
  - il risultato finale complessivamente atteso (target).

4. I comportamenti assegnati sono correlati al ruolo e alla posizione ricoperta e pertanto differenziati a seconda della tipologia del personale. I panel di comportamenti presi in considerazione per Segretario Generale, dirigenti, dipendenti incaricati di Elevata Qualificazione e personale non dirigente, con a fianco la descrizione del fattore/alcuni esempi, non esaustivi, di comportamenti attestati, sono i seguenti:

Personale dirigente

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>DIRIGENTI</b>
Autonomia, iniziativa e problem solving	Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenano, mostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.	Capacità di gestire ed operare con larghi margini di autonomia, assumendo pienamente la propria responsabilità di risultato, anticipando i problemi ed approntando per tempo misure che li prevenano, mostrando efficacia e concretezza nelle decisioni oltreché propensione a trovare soluzioni.
Orientamento al servizio	Capacità di prestare attenzione alla qualità dei servizi prestati dall'ente, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo; capacità di sensibilizzare i dirigenti ed i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti; capacità di dare valore alle esigenze dell'utente come leva per migliorare i processi di lavoro e sviluppare rapporti e relazioni efficaci e positive con i portatori di interessi pubblici, privati ed associativi, e più in generale con il contesto esterno, a supporto delle iniziative dell'ente camerale, ivi compresa la capacità di interpretare i fabbisogni delle imprese e di proporre interventi promozionali e di innovazione diretti al loro soddisfacimento.	Capacità di prestare attenzione alla qualità dei servizi prestati dall'area, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperarsi per migliorarla, anche attraverso misure e/o proposte di misure di carattere organizzativo; capacità di sensibilizzare i propri collaboratori diretti sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti; capacità di dare valore alle esigenze dell'utente come leva per migliorare i processi di lavoro e sviluppare rapporti e relazioni efficaci e positive con i portatori di interessi pubblici, privati ed associativi, e più in generale con il contesto esterno, a supporto delle iniziative dell'ente camerale, ivi compresa la capacità di interpretare i fabbisogni delle imprese e di proporre interventi di innovazione diretti al loro soddisfacimento.
Leadership	Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale) Conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione) Agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio) Riconoscere la capacità di agire	Capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale) Conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione) Agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio) Riconoscere la capacità di

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>DIRIGENTI</b>
	<p>delle persone (sviluppo e motivazione dei dirigenti e dei collaboratori diretti, capacità di ascolto)</p> <p>Assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio)</p> <p>Costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse e di valutarne il lavoro differenziando i giudizi)</p> <p>Essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori</p>	<p>agire delle persone (sviluppo e motivazione dei collaboratori diretti, capacità di ascolto)</p> <p>Assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio)</p> <p>Costruire team ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse e di valutarne il lavoro differenziando i giudizi)</p> <p>Essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori</p>
Negoziazione	<p>Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'ente; capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati; capacità di dialogare costruttivamente con gli organi di indirizzo politico interpretandone gli indirizzi in chiave operativa e di orientamento costante ai risultati.</p>	<p>Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'ente; capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati; capacità di dialogare costruttivamente con il Segretario Generale interpretandone gli indirizzi in chiave operativa e di orientamento costante ai risultati.</p>
Capacità manageriali e relazionali	<p>Capacità organizzativa nel gestire e ottimizzare i processi e i flussi di lavoro, nello stabilire le priorità organizzative, nel pianificare le attività, nell'assegnare le deleghe e gli obiettivi individuali, nell'integrare le attività e la collaborazione tra i vari uffici, con particolare riferimento al consolidarsi di un percorso di sviluppo dell'organizzazione dell'ente con un orientamento costante all'innovazione nei processi organizzativi.</p> <p>Capacità di costruire e curare reti relazionali con gli interlocutori dell'ente - altri soggetti istituzionali, comitati di settore, organi di controllo, ministeri, network internazionali, portatori di</p>	<p>Capacità organizzativa nel gestire e ottimizzare i processi e i flussi di lavoro, nello stabilire le priorità organizzative, nel pianificare le attività, nell'assegnare le deleghe e gli obiettivi individuali, nell'integrare le attività e la collaborazione tra i vari uffici, con particolare riferimento al consolidarsi di un percorso di sviluppo dell'organizzazione dell'ente con un orientamento costante all'innovazione nei processi organizzativi.</p> <p>Capacità di costruire e curare reti relazionali con gli interlocutori dell'area - altri soggetti istituzionali, comitati di settore, organi di controllo, ministeri, network internazionali, portatori di</p>



<b>COMPORAMENTO</b>	<b>SEGRETARIO GENERALE</b>	<b>DIRIGENTI</b>
	interesse in genere - allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale.	interesse in genere
Adesione ai valori istituzionali	Orientamento ad assumere i valori e gli obiettivi dell'istituzione come riferimento costante, favorendone la diffusione.	Orientamento ad assumere i valori e gli obiettivi dell'istituzione come riferimento costante, favorendone la diffusione.

### Personale non dirigente incaricato di Elevata Qualificazione

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI</b>
Autonomia / iniziativa e problem solving	<p>Capacità di svolgere le proprie attività senza la supervisione e l'impulso costante del responsabile.</p> <p>Capacità di organizzare il proprio tempo di lavoro programmando per tempo le attività, rispettando tempi e scadenze, priorità ricevute e prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.</p> <p>Capacità di individuare in autonomia le cose da fare, di agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.</p> <p>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.</p> <p>Capacità di intervenire con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti e urgenze, anche in assenza di richieste in tal senso, dimostrando iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.</p> <p>Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando le eventuali criticità e le possibili azioni correttive.</p>	<p>- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del responsabile/dirigente</p> <p>- sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze</p> <p>- verifica con regolarità i risultati ottenuti e il rispetto delle procedure predefinite o delle direttive/istruzioni eventualmente ricevute</p> <p>- sa "mettere in fila" le attività da svolgere e individuare le priorità, rispettando i tempi e le scadenze e senza accumulare arretrati</p> <p>- individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni</p> <p>- si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali</p> <p>- affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni oppure contribuisce alla soluzione di problemi, collaborando attivamente con proposte concrete e capacità operative e di analisi</p> <p>- sa valutare e gestire, nell'ambito dell'autonomia attribuita, le emergenze e le criticità anche di fronte a situazioni non consolidate ed impreviste</p>
Team working e coinvolgimento nei processi aziendali	<p>Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre strutture sia della propria area organizzativa sia delle altre aree, prestando attenzione alle implicazioni delle proprie azioni.</p> <p>Capacità di indirizzare la propria attività nell'interesse</p>	<p>- si impegna al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura</p> <p>- condivide le informazioni con i colleghi delle altre strutture</p> <p>- collabora con i colleghi delle altre strutture nella soluzione di problemi comuni</p>

COMPORAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI
	<p>generale, anche attraverso la condivisione di esperienze e informazioni, dimostrando un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro.</p> <p>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con i colleghi, anche delle altre strutture organizzative.</p> <p>Disponibilità a collaborare in modo costruttivo e disponibile anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, favorendo l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>sa lavorare in modo integrato, condividendo le proprie informazioni nell'interesse generale dell'organizzazione e relazionandosi positivamente con i colleghi delle altre strutture</i></li> <li>- <i>si attiva affinché i processi di propria competenza siano maggiormente efficaci in termini di velocità di azione e snellimento delle procedure</i></li> <li>- <i>ha una buona conoscenza a livello settoriale e intersettoriale o di ente della ripartizione delle competenze e dei processi e degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza. Conosce i referenti interni e gli interlocutori esterni all'ente da contattare per reperire dati e informazioni utili al lavoro</i></li> </ul>
<p>Flessibilità e propensione al nuovo</p>	<p>Capacità di elaborare e proporre, nel rispetto delle regole, idee e soluzioni – concrete e realizzabili – originali e al di fuori di schemi tradizionali o già adottati; propensione ad approcci innovativi, anche traendo spunti di miglioramento dalla rielaborazione di situazioni passate o riferibili ad altri contesti organizzativi.</p> <p>Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, modi diversi di organizzare il lavoro.</p> <p>Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al contesto organizzativo, adeguandolo ai cambiamenti sia intra sia extra area organizzativa di appartenenza.</p> <p>Capacità di accettare idee e proposte che possano anche comportare un ampliamento o una ridefinizione della propria professionalità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti</i></li> <li>- <i>coglie proattivamente le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta</i></li> <li>- <i>suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro</i></li> <li>- <i>si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti</i></li> <li>- <i>nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire</i></li> <li>- <i>affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo</i></li> <li>- <i>utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti</i></li> <li>- <i>sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi</i></li> </ul>

COMPORAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI
<p>Capacità relazionale e orientamento al servizio</p>	<p>Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando uno stile comunicazionale diversificato in base all'interlocutore.</p> <p>Presta attenzione nelle relazioni interpersonali e cura nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti e gli altri interlocutori</p> <p>Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti e creando un buon clima organizzativo.</p> <p>Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente utente (interno o esterno) e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.</p> <p>Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'ente (altri soggetti istituzionali, comitati di settore, organi di controllo, ministeri, network internazionali, portatori di interesse in genere) allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale.</p> <p>Attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperandosi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, e sensibilizzando i collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti.</p> <p>Capacità di dare valore alle esigenze dell'utente come leva per migliorare i processi di lavoro.</p>	<p>nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- costruisce relazioni efficaci con i colleghi</li> <li>- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze</li> <li>- si inserisce positivamente nel gruppo e fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto</li> <li>- sa ascoltare</li> <li>- è in grado di rivedere le sue posizioni dopo il confronto con gli altri</li> <li>- è corretto e collaborativo nelle relazioni con gli altri trasmettendo fiducia e lealtà</li> <li>- conosce il fabbisogno degli utenti - interni ed esterni - e si attiva per prestare servizi adeguati e di qualità</li> <li>- nei confronti degli utenti e dei colleghi, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi"</li> <li>- effettua analisi di soddisfazione dei servizi erogati o si accerta che il servizio - esterno e/o interno - prestato e la qualità dello stesso sia in linea con quanto richiesto</li> <li>- utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione</li> <li>- costruisce relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine dell'ente</li> <li>- si attiva per realizzare partnership e rapporti di collaborazione</li> <li>- stabilisce relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità</li> <li>- progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale</li> </ul>
<p>Valorizzazione del team e leadership</p>	<p>Capacità di guidare, coinvolgere e motivare un team verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, valorizzando le specificità e il valore di ciascuno, premiando le eccellenze, dimostrando capacità di valutazione dei collaboratori anche attraverso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promuove lo sviluppo dei propri collaboratori, investendo nella loro crescita, anche attraverso l'identificazione di percorsi di formazione/affiancamento</li> <li>- organizza il lavoro nella propria struttura, definendo chiaramente processi di lavoro,</li> </ul>

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI</b>
	<p>una significativa differenziazione dei giudizi, e pianificando lo sviluppo dei collaboratori.</p> <p>Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità.</p> <p>Capacità di minimizzare i conflitti, integrando i diversi punti di vista sia interni sia esterni, favorendo un clima di confronto e fiducia.</p> <p>Capacità di influenzare i comportamenti dei propri interlocutori (colleghi, collaboratori e stakeholders) allo scopo di indirizzare le loro energie verso vision e obiettivi comuni.</p> <p>Capacità di ottenere consenso e collaborazione quale punto autorevole di riferimento.</p>	<p><i>ruoli, compiti e obiettivi dei propri collaboratori</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>diversifica i compiti assegnati a ciascun collaboratore tenendo conto delle peculiarità di ciascuno</i></li> <li>- <i>mette in atto un sistema di premialità anche attraverso la partecipazione dei colleghi a progetti particolarmente strategici</i></li> <li>- <i>gestisce le relazioni massimizzando il ruolo del confronto ed evitando conflitti e contrapposizioni</i></li> <li>- <i>valuta il lavoro dei propri collaboratori individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo</i></li> <li>- <i>assicura spazi di autonomia decisionale ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali</i></li> <li>- <i>ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi/collaboratori</i></li> <li>- <i>contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone</i></li> </ul>
Efficacia nel ruolo di responsabile	<p>Capacità di farsi carico dei compiti e delle responsabilità connesse al ruolo in modo responsabile, anche con riferimento alla gestione delle risorse assegnate.</p> <p>Impegno al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura.</p> <p>Capacità di costruire relazioni positive ed efficaci in una logica di "bene comune" e di "gioco di squadra".</p> <p>Orientamento ad assumere i valori e gli obiettivi dell'istituzione come riferimento costante, favorendone la diffusione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>svolge con efficacia attività che richiedono più elevate capacità decisionali e di analisi</i></li> <li>- <i>svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato</i></li> <li>- <i>dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità</i></li> <li>- <i>coglie le esigenze dei colleghi delle altre strutture così da favorire lo scambio delle informazioni</i></li> </ul>

Restante personale non dirigente (area contrattuale Funzionari, Istruttori, Operatori esperti ed Operatori)

<b>COMPORAMENTO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI</b>
Autonomia / iniziativa e problem solving	Capacità di svolgere le proprie attività senza la supervisione e	- <i>propone lavori o elaborati che, solo in minima parte,</i>

COMPORAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI
	<p>l'impulso costante del responsabile.</p> <p>Capacità di organizzare il proprio tempo di lavoro programmando per tempo le attività, rispettando tempi e scadenze, priorità ricevute e prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.</p> <p>Capacità di individuare in autonomia le cose da fare, di agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente.</p> <p>Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte.</p> <p>Capacità di intervenire con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti e urgenze, anche in assenza di richieste in tal senso, dimostrando iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi.</p> <p>Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando le eventuali criticità e le possibili azioni correttive.</p>	<p><i>richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del responsabile/dirigente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze</i></li> <li>- <i>verifica con regolarità i risultati ottenuti e il rispetto delle procedure predefinite o delle direttive/istruzioni eventualmente ricevute</i></li> <li>- <i>sa "mettere in fila" le attività da svolgere e individuare le priorità, rispettando i tempi e le scadenze e senza accumulare arretrati</i></li> <li>- <i>individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni</i></li> <li>- <i>si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali</i></li> <li>- <i>affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni oppure contribuisce alla soluzione di problemi, collaborando attivamente con proposte concrete e capacità operative e di analisi</i></li> <li>- <i>sa valutare e gestire, nell'ambito dell'autonomia attribuita, le emergenze e le criticità anche di fronte a situazioni non consolidate ed impreviste</i></li> </ul>
<p>Team working e coinvolgimento nei processi aziendali</p>	<p>Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre strutture sia della propria area organizzativa sia delle altre aree, prestando attenzione alle implicazioni delle proprie azioni.</p> <p>Capacità di indirizzare la propria attività nell'interesse generale, anche attraverso la condivisione di esperienze e informazioni, dimostrando un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro.</p> <p>Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con i colleghi, anche delle altre strutture organizzative.</p> <p>Disponibilità a collaborare in modo costruttivo e disponibile anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, favorendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>si impegna al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura</i></li> <li>- <i>condivide le informazioni con i colleghi delle altre strutture</i></li> <li>- <i>collabora con i colleghi delle altre strutture nella soluzione di problemi comuni</i></li> <li>- <i>sa lavorare in modo integrato, condividendo le proprie informazioni nell'interesse generale dell'organizzazione e relazionandosi positivamente con i colleghi delle altre strutture</i></li> <li>- <i>si attiva affinché i processi di propria competenza siano maggiormente efficaci in termini di velocità di azione e snellimento delle procedure</i></li> <li>- <i>ha una buona conoscenza a livello settoriale e</i></li> </ul>

COMPORAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI
	l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione.	<i>intersectoriale o di ente della ripartizione delle competenze e dei processi e degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza. Conosce i referenti interni e gli interlocutori esterni all'ente da contattare per reperire dati e informazioni utili al lavoro</i>
Flessibilità e propensione al nuovo	<p>Capacità di elaborare e proporre, nel rispetto delle regole, idee e soluzioni – concrete e realizzabili – originali e al di fuori di schemi tradizionali o già adottati; propensione ad approcci innovativi, anche traendo spunti di miglioramento dalla rielaborazione di situazioni passate o riferibili ad altri contesti organizzativi.</p> <p>Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, modi diversi di organizzare il lavoro.</p> <p>Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al contesto organizzativo, adeguandolo ai cambiamenti sia intra sia extra area organizzativa di appartenenza.</p> <p>Capacità di accettare idee e proposte che possano anche comportare un ampliamento o una ridefinizione della propria professionalità.</p>	<p><i>- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti</i></p> <p><i>- coglie proattivamente le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta</i></p> <p><i>- suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro</i></p> <p><i>- si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti</i></p> <p><i>- nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire</i></p> <p><i>- affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo</i></p> <p><i>- utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti</i></p> <p><i>- sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto</i></p>
Capacità relazionale e orientamento all'utenza	<p>Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando uno stile comunicazionale diversificato in base all'interlocutore.</p> <p>Presta attenzione nelle relazioni interpersonali e cura nella comunicazione verso i</p>	<p><i>- costruisce relazioni efficaci con i colleghi</i></p> <p><i>- condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze</i></p> <p><i>- si inserisce positivamente nel gruppo e fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto</i></p> <p><i>- sa ascoltare</i></p> <p><i>- è in grado di rivedere le sue</i></p>

COMPORAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI DI COMPORAMENTI ATTESI
	collegli, gli utenti e gli altri interlocutori Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti e creando un buon clima organizzativo. Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente utente (interno o esterno) e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.	<i>posizioni dopo il confronto con gli altri</i> - è corretto e collaborativo nelle relazioni con gli altri trasmettendo fiducia e lealtà - conosce il fabbisogno degli utenti - interni ed esterni - e si attiva per prestare servizi adeguati e di qualità - nei confronti degli utenti e dei collegli, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi" - effettua analisi di soddisfazione dei servizi erogati o si accerta che il servizio - esterno e/o interno - prestato e la qualità dello stesso sia in linea con quanto richiesto - utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione

5. La misurazione autonoma di ciascun obiettivo e ciascun comportamento, in base alla ponderazione di cui all'articolo 23 comma 4, porta il valutatore alla valutazione finale della performance individuale del valutato.
6. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazione del rapporto di lavoro, ecc.) gli obiettivi devono essere riproporzionati in rapporto al minor periodo lavorato e gli importi teorici da erogare in rapporto a ciascun livello della scala di valutazione devono essere anch'essi riproporzionati.
7. Il processo di valutazione della performance organizzativa e individuale prende in considerazione significativi periodi di lavoro nella durata, di cui al comma precedente, a condizione che venga garantita la continuità e regolarità della prestazione lavorativa resa.

### Articolo 26. La scala di valutazione delle performance

1. La valutazione finale della performance avviene su una scala che vede 3 macrofasce di riferimento, che a loro volta si articolano in più livelli di valutazione finale espressi in 100esimi o 6esimi a seconda della tipologia di personale cui si riferiscono (personale dirigente e personale incaricato di Elevata Qualificazione la prima, restante personale la seconda) secondo lo schema di equivalenza di seguito riportato:

- fascia bassa: valutazione finale pari a 0 (zero) o 1 ovvero tra 0 e 24,99/100
- fascia media: valutazione finale pari a 2, 3 o 4 ovvero tra 25 e 74,99/100
- fascia alta: valutazione finale pari a 5 o 6 ovvero tra 75 e 100/100.

Fascia	BASSA		MEDIA			ALTA	
Valutazione	0	1	2	3	4	5	6

	Tra 0 e 12,49	Tra 12,50 e 24,99	Tra 25 e 41,66	Tra 41,67 e 58,32	Tra 58,33 e 74,99	Tra 75 e 91,66	Tra 91,67 e 100
					Obiettivi ok		
	Performance negativa o critica		Performance buona		Performance molto positiva		

- Il collocamento in una valutazione della macro-fascia più bassa (punteggi pari a "0" o "1" ovvero tra 0 e 24,99/100) avviene per una valutazione negativa o critica. Alla valutazione finale con punteggio "2", "3" o "4" ovvero tra 25 e 74,99/100 – macro-fascia media - corrisponde una performance individuale positiva non completamente rispondente ai risultati attesi (punteggi "2" e "3" ovvero tra 25 e 58,32/100) o in linea con le attese (punteggio "4" ovvero tra 58,33 e 74,99/100). Con una valutazione finale "alta" e punteggio pari a "5" o "6" ovvero tra 75 e 100/100 il dipendente ha ottenuto risultati superiori alle attese agli obiettivi assegnati (valutazione "5" ovvero tra 75 e 91,66/100) o addirittura eccezionali (valutazione "6" ovvero tra 91,67 e 100/100).
- La valutazione degli obiettivi strategici e operativi (performance organizzativa) e degli obiettivi individuali del personale dirigente e del personale incaricato di Elevata Qualificazione è strettamente correlata alla effettiva percentuale di raggiungimento degli specifici indicatori e target ad essi riferiti; per tali obiettivi la misurazione (media semplice o ponderata, a seconda del peso attribuito agli obiettivi e/o ai relativi indicatori, delle percentuali di raggiungimento degli stessi) coincide con la valutazione e pertanto ne utilizza la medesima scala (0-100).
- La valutazione degli obiettivi individuali del restante personale avviene in base ad una scala di valutazione espressa in punteggi, che vanno da 0 (zero) minimo a 6 (sei) massimo; di seguito si descrive, in maniera sintetica ed esemplificativa, la corrispondenza tra livello di raggiungimento dell'obiettivo e valutazione:

0	1	2	3	4	5	6
Risultato critico	Risultato negativo	Risultato discreto	Risultato buono	Risultato più che buono	Risultato ottimo	Risultato eccellente

- Ogni singolo obiettivo deve essere proporzionato in rapporto al periodo di lavoro che verrà valutato e deve avere una specifica percentuale di ponderazione in relazione all'importanza assegnata all'obiettivo stesso in rapporto agli altri obiettivi.
- Medesima scala di valutazione (0-6) viene utilizzata per misurare il livello dei comportamenti organizzativi attesi; i fattori di valutazione hanno medesimo peso percentuale. Lo schema sintetico di corrispondenza è il seguente:

0	1	2	3	4	5	6
Livello non adeguato	Livello appena adeguato	Livello sufficiente	Livello discreto	Livello buono	Livello ottimo	Livello eccellente

Per il personale dirigente e il personale incaricato di Elevata Qualificazione si provvederà alla riparametrazione del punteggio complessivo (media semplice dei punteggi conseguiti per ciascun comportamento previsto) in centesimi.

- La media ponderata dei punteggi dati a ciascun obiettivo e la media semplice dei punteggi dati a ciascun comportamento organizzativo, riparametrate in base al peso percentuale loro assegnato secondo quanto previsto dal comma 4



dell'articolo 23 e dallo specifico provvedimento adottato dalla Giunta per il Segretario Generale, portano alla valutazione finale della performance individuale che, a seconda della tipologia del dipendente, restituisce un punteggio espresso in centesimi oppure un punteggio da 0 a 6; in quest'ultimo caso, il punteggio finale, con i relativi decimali, viene arrotondato ai punteggi della scala di graduazione definita dal sistema di valutazione in base alla seguente tabella:

0		1		2		3		4		5		6	
0,00	0,74	0,75	1,49	1,50	2,49	2,50	3,49	3,50	4,49	4,50	5,49	5,50	6,00

(Esempio: valutazione complessiva = 3,60, per arrotondamento valutazione finale = 4)

8. Il risultato della performance individuale sommato al risultato della performance organizzativa (con i dovuti adattamenti in caso di punteggi appartenenti a scale differenti) darà, infine, la valutazione complessiva per l'anno di riferimento.
9. La valutazione della performance individuale del valutato deve essere "assoluta" e relativa agli obiettivi assegnati e ai conseguenti risultati attesi. La valutazione non deve essere "ridotta" a fronte di periodi lavorati o di obiettivi assegnati per un arco temporale inferiore all'anno. In questi casi sono gli obiettivi ad essere riproporzionati e "ridotti" di peso/importanza, con esclusivo impatto su un riproporzionamento dell'importo di produttività o della retribuzione di risultato.
10. Qualora la valutazione della performance individuale non sia possibile perché relativa ad un arco temporale non sufficiente per l'ottenimento di risultati significativi e quindi per l'erogazione di premi laddove per arco temporale "sufficiente" alla valutazione s'intende la prestazione effettivamente resa per un periodo dell'anno almeno pari ad una soglia minima di giornate/mesi lavorati (come definito dal Segretario Generale attraverso specifica disposizione) necessari per consentire al valutatore un'adeguata misurazione e valutazione con correlati significativi risultati del valutato, il dipendente risulterà non valutabile (NV - non valutabile).
11. Con specifico riferimento agli incaricati di "Elevata Qualificazione" la valutazione finale 0 ovvero tra 0 e 12,49/100 può portare al venir meno dell'incarico di responsabilità affidato al dipendente.
12. Con riferimento alla dirigenza, invece, la collocazione nella fascia di punteggio riconducibile ad una valutazione negativa rileva sia ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale sia dell'irrogazione del licenziamento disciplinare.
13. Con specifica disposizione del Segretario Generale sono definiti i criteri di dettaglio (periodo minimo lavorato, personale neo-assunto, personale con rapporto di lavoro flessibile, ecc.) e le relative fasce di riproporzionamento.

## **Articolo 27. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali**

1. Al fine di rafforzare le sinergie fra risultati "organizzativi" e risultati "individuali" e di accrescere la cultura della performance individuale che assume valore solo a fronte della qualità complessiva della performance "di squadra", anche la parte retributiva collegata ai sistemi meritocratici ed incentivanti viene impostata creando correlazioni fra i due concetti.
2. La retribuzione di risultato e l'importo di produttività individuale si compongono pertanto - come individuato negli articoli successivi - di una parte collegata ai risultati dell'ente, una seconda parte relativa alla performance dell'area (o

struttura organizzativa alle dirette dipendenze del Segretario Generale) ed una terza parte collegata direttamente ai risultati ottenuti dal singolo dipendente.

3. Ai dipendenti la cui valutazione si collochi all'interno della macro-fascia più bassa non potrà essere erogato alcun compenso né quello relativo alla performance individuale né quello correlato ai risultati dell'ente e/o dell'unità organizzativa di appartenenza.
4. Ai dipendenti la cui performance individuale dell'anno non risulti valutabile, perché relativa ad un arco temporale non sufficiente per l'ottenimento di risultati significativi e quindi per l'erogazione di premi, potrà essere riconosciuto in relazione al proprio contributo (valutato in relazione al tempo e non alla qualità) il compenso relativo ai risultati dell'ente e/o dell'unità organizzativa di appartenenza in base alle modalità contenute nella disposizione del Segretario Generale di cui al comma 13 dell'articolo 26.

### **Articolo 28. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato del personale dirigente**

1. La retribuzione di risultato del Segretario Generale e della dirigenza viene erogata, con gli importi quantificati con le modalità di cui al comma 3, in base alla valutazione finale fatta, su proposta dell'OIV, dal Presidente e dalla Giunta sulla performance dello stesso Segretario Generale e di quella che quest'ultimo farà dei dirigenti responsabili di area.
2. Nella misurazione e valutazione complessiva della performance individuale del Segretario Generale e dei dirigenti, in via generale, un peso prevalente è attribuito agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità. La specifica ripartizione e ponderazione percentuale delle quote di cui si compone la performance loro afferente (di ente, di area o struttura organizzativa, individuale e, nell'ambito di quest'ultima, i comportamenti organizzativi) è quella di cui all'articolo 23 comma 4.
3. Gli importi di retribuzione di risultato del Segretario Generale e dei dirigenti sono direttamente correlati all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi di performance loro assegnati; vengono definiti a consuntivo, ripartendo tra Segretario Generale e dirigenti la somma complessivamente disponibile, in misura direttamente proporzionale alla valutazione finale da ciascuno riportata (espressa in centesimi) e tenuto conto del rapporto percentuale esistente tra i valori delle rispettive posizioni in godimento. In applicazione della l. 41/2023 (il rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni deve essere oggetto di valutazione ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato) a partire dall'anno 2023 l'importo teorico massimo individuale della retribuzione di risultato viene reso disponibile per intero in caso di rispetto dei termini di cui sopra, mentre un suo mancato o parziale rispetto comporterà la riduzione fino al 30% indicato dalla legge secondo la seguente graduazione progressiva:

Livello raggiunto (in percentuale) rispetto al target	Entità penalizzazione
96-99	5%
91-95	15%
86-90	25%
= <85	30%

4. In base al CCNL della dirigenza è consentita la possibilità di utilizzare le risorse destinate al pagamento della retribuzione di posizione, relativa a posti di qualifica dirigenziale vacante, per valorizzare la retribuzione di risultato dei dirigenti (diversi dal Segretario Generale) che sono stati incaricati ad interim. Ne consegue che in caso di area affidata ad interim – in base a quanto definito nel Rous – ad altro dirigente (diverso dal Segretario Generale), allo stesso spetta un compenso pari al 30% della retribuzione di posizione prevista per la posizione dirigenziale temporaneamente vacante, rapportato all'effettiva durata dell'incarico e subordinato ad una valutazione positiva del dirigente reggente.
5. L'incarico di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza è attribuito al Segretario Generale la cui retribuzione di risultato viene calcolata anche tenendo conto dei risultati conseguiti in tale veste.
6. Inoltre, le somme risultanti dall'applicazione del principio di onnicomprensività del trattamento economico dei dirigenti saranno utilizzate per il 90% del loro importo per incrementare la retribuzione di risultato del/i dirigente/i che hanno svolto i singoli incarichi. Il restante 10% nonché l'intera somma derivante da incarichi svolti dal Segretario Generale, invece, sarà utilizzata per finanziare la retribuzione di risultato degli altri dirigenti.
7. Con atto del Segretario Generale, adottato con i poteri del privato datore e con il supporto del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale, verrà definita annualmente a consuntivo l'importo effettivo della retribuzione di risultato da erogare a ciascun dirigente in relazione al punteggio complessivo da questi conseguito fermo restando le risorse disponibili per tale finalità e il rispetto del livello minimo di performance di ente di cui all'articolo 20 commi 5 e 6 .

#### **Articolo 29. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato e produttività del personale non dirigente**

1. Annualmente e comunque:
  - in coerenza con le capacità di bilancio
  - in relazione alla costituzione delle risorse decentrate
  - in relazione al totale delle risorse finanziarie destinate all'eventuale riconoscimento di risultati positivi da parte delle persone valutate
  - in relazione al livello di performance di ente raggiuntoil Segretario Generale con atto privatistico definisce, a consuntivo, gli importi premianti relativi alla performance organizzativa e individuale del personale non dirigente per ciascuna area contrattuale e punteggio della scala di valutazione e gli importi di retribuzione di risultato da corrispondere agli incaricati di , definiti in misura direttamente proporzionale alla valutazione finale da ciascuno riportata (espressa in centesimi) e tenuto conto del rapporto percentuale esistente tra i valori delle rispettive posizioni in godimento.
2. Il premio collegato alla performance del personale non dirigente è correlato con una percentuale pari al 40% al risultato complessivo della Camera di commercio di Torino (25%) e al risultato complessivo dell'area o struttura organizzativa di appartenenza (15%) e, con una percentuale pari al 60%, alla performance individuale.
3. Ai dipendenti non incaricati di Elevata Qualificazione che conseguono la valutazione più alta prevista dal sistema di valutazione (punteggio 6) è garantito un importo teorico di performance individuale (quota del 60%) superiore del 30% rispetto alla media degli importi teorici dei premi da attribuire al restante personale valutato positivamente (punteggi da 2 a 5). La valutazione più elevata

potrà in ogni caso essere riconosciuta a una quota limitata di dipendenti corrispondente ad un massimo del 15% dei dipendenti annualmente valutati per ciascuna Area.

## **Articolo 30. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance**

### **30.1 - Ruoli e responsabilità**

#### **1. L'OIV:**

- monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica
- valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dalla legislazione vigente, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- propone, sulla base del presente sistema, la valutazione annuale del Segretario Generale (esclusi i comportamenti organizzativi) e quella organizzativa delle strutture alle sue dirette dipendenze
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alla disciplina vigente
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

2. Al Presidente e alla Giunta compete la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e della performance organizzativa delle strutture alle sue dirette dipendenze.

3. Al Segretario Generale compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa di ciascuna area, la relativa valutazione dei dirigenti responsabili di area nonché la valutazione del personale assegnato alle strutture alle sue dirette dipendenze. Il Segretario Generale ha inoltre la responsabilità di garantire nell'ente un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività.

4. Ai dirigenti responsabili di area compete la valutazione del personale incaricato di Elevata Qualificazione e del restante personale non dirigente collocato nell'area affidata ed inoltre la responsabilità di garantire un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività. Il dirigente di area ha inoltre la responsabilità di effettuare tutti i colloqui individuali definiti nel processo di valutazione e destinati alle Elevate Qualificazioni e quelli più critici/rilevanti che ritiene di affrontare direttamente con il personale a lui affidato.

5. Agli incaricati di Elevata Qualificazione compete la responsabilità di supportare il dirigente di area nel processo di valutazione della performance individuale del personale affidato, eventualmente proponendo al dirigente stesso la valutazione finale del personale di settore/ufficio. In tale ruolo hanno la responsabilità di garantire nel settore/ufficio a loro affidato un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività, differenziazione nella valutazione. Hanno inoltre la responsabilità di effettuare tutti i colloqui individuali definiti nel processo di valutazione e destinati al personale di settore/ufficio e di supportare il dirigente nei colloqui più critici/rilevanti che il dirigente stesso ritiene di affrontare direttamente con il personale a lui affidato.
6. Al dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale compete la responsabilità di supportare il Segretario Generale, la dirigenza dell'ente e le Elevate Qualificazioni per la migliore gestione del processo di valutazione delle performance individuali dei dipendenti dell'ente. È inoltre responsabile di garantire l'adeguato supporto nelle materie di valutazione all'OIV ed alla struttura permanente ad esso dedicata.

### **30.2- Tempistiche**

1. Ogni anno entro dicembre – in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio, alle risorse e agli strumenti disponibili – la Giunta assegna gli obiettivi per l'anno successivo al Segretario Generale, collegandoli alle risorse e al budget a lui destinato.
2. Ogni anno entro dicembre il Segretario Generale – anche ma non solo in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio – assegna specifici obiettivi per l'anno successivo a ciascun dirigente, collegandoli alle risorse e al budget direzionale a ciascuno destinato.
3. A seguito delle fasi precedenti ciascun dirigente – anche ma non solo in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio, agli obiettivi del Segretario Generale e a quelli ricevuti dallo stesso dirigente – assegna entro febbraio specifici obiettivi per l'anno in corso a ciascun incaricato di Elevata Qualificazione ed alle altre persone che dipendono direttamente da lui. Gli obiettivi devono essere comunque coerenti con le risorse e con il budget del dirigente.
4. A seguito delle fasi precedenti entro i primi mesi dell'anno (e comunque non oltre il mese di febbraio) ciascun dirigente – anche ma non solo in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio, agli obiettivi del Segretario Generale e a quelli ricevuti dallo stesso dirigente – assegna con il supporto delle Elevate Qualificazioni specifici obiettivi per l'anno in corso a tutto il restante personale che dipende da lui e/o subordinato a ciascuna Elevata Qualificazione. Gli obiettivi devono essere comunque coerenti con le risorse e con il budget del dirigente. In questa fase il dirigente può avvalersi del supporto operativo e gestionale (colloqui, elaborazione schede, ecc.) delle persone incaricate di Elevata Qualificazione o da altre persone a tal fine da lui individuate.
5. Tra i mesi di luglio e settembre – con deroghe temporali eventualmente individuate dal Segretario Generale con il supporto di specialisti dell'area del

personale, comunque non antecedenti il mese di aprile e non successive al 15 ottobre – viene effettuato il monitoraggio dello stato d'avanzamento obiettivi da parte di ciascun valutatore. Nel caso del Segretario Generale il monitoraggio viene effettuato dall'OIV e viene riportato al Presidente e alla Giunta della Camera di commercio; nel caso dei dirigenti dal Segretario Generale e, nel caso del personale assegnato ai dirigenti, questi ultimi possono avvalersi per questa fase del supporto operativo e gestionale (colloqui, elaborazione schede, ecc.) delle persone incaricate di Elevata Qualificazione o da altre persone a tal fine da lui individuate. Fermo restando il termine entro cui il monitoraggio di cui sopra deve essere effettuato, la data cui dovrà fare riferimento lo stato di avanzamento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale è stabilita nel 30/06.

6. Successivamente all'approvazione del bilancio consuntivo e comunque entro il mese di giugno, con le stesse modalità delle fasi precedenti il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e comunica la valutazione finale.

### **Articolo 31. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale**

1. L'assegnazione degli obiettivi annuali ai dipendenti avviene attraverso specifici colloqui e con la consegna della relativa scheda (cartacea o informatica) dove sono riportate tutte le articolazioni e le indicazioni che caratterizzano ciascun obiettivo unitamente al panel di comportamenti organizzativi attesi e differenziato a seconda della tipologia di personale cui si riferiscono.
2. L'articolazione delle schede individuali, la loro definizione, evoluzione nel tempo e impostazione generale viene garantita e gestita dal dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale e dalle strutture da lui individuate.
3. La scheda viene firmata – anche elettronicamente – dal valutato, dal suo valutatore e da eventuali ulteriori persone coinvolte nel processo di valutazione (per es. superiore gerarchico del valutatore, collaboratore del valutatore da quest'ultimo coinvolto a supporto delle fasi di gestione e valutazione del personale, ecc.).
4. Le firme sulla scheda di valutazione sono finalizzate esclusivamente a certificare la garanzia che il processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi si sia svolto regolarmente e nei tempi previsti. Nel caso in cui il valutato sia impossibilitato o rifiuti di firmare la scheda contenente gli obiettivi e i comportamenti organizzativi e/o la valutazione finale, la scheda verrà trasmessa a mezzo posta elettronica certificata; l'invio della scheda con queste modalità certifica la regolarità del processo di comunicazione delle fasi di assegnazione e/o di valutazione.
5. Con le stesse metodologie e strumenti si svolge fra valutatore e valutato almeno una verifica per accertare lo stato d'avanzamento, eventuali correttivi (a obiettivi, indicatori, ecc.) in relazione a novità intervenute successivamente all'assegnazione degli obiettivi. Le eventuali modifiche, le considerazioni delle persone coinvolte dal processo di valutazione ed ogni novità intervenuta vengono riportate sulla scheda obiettivi. Le modalità (colloquio, firme, ecc.) sono le stesse della fase precedente.
6. In chiusura del processo di valutazione il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e ipotizza una valutazione che – per garantire omogeneità sui modelli di gestione e di valutazione adottati dal management – viene riportata alla direzione del personale, al Segretario Generale e in Comitato direttivo.

7. Il Segretario Generale, con il supporto del dirigente in materia di organizzazione e personale, garantisce la correttezza complessiva del sistema di valutazione, individua eventuali anomalie/correttivi e certifica la possibilità di ciascun valutatore di comunicare la valutazione finale a ciascun valutato.
8. A seguito della fase precedente, ciascun valutatore, con le stesse modalità delle fasi di assegnazione obiettivi e verifica intermedia, comunica al valutato il risultato della valutazione finale dell'anno e formalizza la chiusura del processo di valutazione attraverso la scheda obiettivi riportando ogni eventuale ulteriore considerazione e/o ipotesi e suggerimenti per il miglioramento delle performance del valutato, la sua formazione, la sua evoluzione professionale.
9. Il dipendente che intendesse contestare contenuti o risultato del processo di valutazione della performance individuale annuale, entro 15 giorni di calendario dal colloquio finale può sottoporre le proprie contestazioni al Segretario Generale. Il Segretario Generale, eventualmente sentito il dipendente ed esaminati gli atti, verifica la correttezza dell'applicazione del sistema di valutazione; entro i 15 giorni di calendario successivi al ricevimento della richiesta del dipendente il Segretario Generale può confermare contenuti e risultato del processo di valutazione ovvero disporre modifiche.
10. Tutto il processo di valutazione viene monitorato – al fine di garantirne la correttezza e la qualità complessiva – da specialisti dell'area del personale attraverso specifiche strutture dedicate.
11. L'insieme dei processi di valutazione, con particolare riguardo a quella delle performance del Segretario Generale, vengono inoltre monitorati dagli organismi e dalle strutture di "controllo" interno e dall'OIV
12. Al termine del processo di valutazione e previa validazione della Relazione sulla Performance ogni anno vengono erogati – se dovuti e coerentemente alla verifica complessiva del Segretario Generale, del dirigente responsabile in materia di organizzazione e personale, dell'OIV – gli eventuali importi/premi relativi al riconoscimento economico per la qualità delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti.

## Allegato 1

### Matrice per la valorizzazione del fattore "Complessità e innovazione dei processi"

		LIVELLO DI COMPLESSITA' DEL PROCESSO DECISIONALE CONSUETO PER LA POSIZIONE [*]: che tipo e livello di complessità, in termini di eterogeneità, variabilità e consuetudine, presentano le situazioni in cui la posizione deve operare le sue scelte? (1 e 1 sotto X)				
VINCOLI E LIMITI [*] POSTI DALL'AMBIENTE AL PROBLEM SOLVING: quale livello di standardizzazione presentano prevalentemente i processi gestiti dalla posizione (in prima persona o nei propri collaboratori)? (1 e 1 sotto X)		Schematizzato <i>(Situazioni analoghe che richiedono come soluzione la scelta discriminante di cose apprese che generalmente fanno riferimento a schemi ben definiti)</i>	Interpolativo <i>(Situazioni differenti che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un'area di cose apprese)</i>	Adattativo <i>(Situazioni variabili che richiedono il pensiero analitico interpretativo, valutativo e/o costruttivo)</i>	Creativo <i>(Situazioni nuove o inesplorate che richiedono lo sviluppo di concetti nuovi e di approcci originali)</i>	
		parametrizzazione	1	2	3	4
Standardizzato <i>(Procedure e norme definite con un alto grado di diversificazione e controllo)</i>	1					
Definito chiaramente <i>(Politiche e metodi chiaramente definiti e diretti)</i>	2					
Definito a larghi tratti <i>(Politiche tratteggiate per sommi capi ed obiettivi generali)</i>	3					
Definito in modo generale <i>(Politiche generali ed obiettivi finali)</i>	4					
PUNTEGGIO FINALE (scala 5) ►		(1)				

- (1) Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi assegnati al "livello di complessità del processo decisionale" e ai "vincoli e limiti", rapportata al punteggio max ottenibile.  
Il risultato è riparametrato in scala 5.



## Allegato 2

### Matrice per la valorizzazione del fattore "Quadro delle relazioni"

QUADRO DELLE RELAZIONI				FINALITÀ PREVALENTE DEI RAPPORTI <i>(inserire 2 e 1 solo X)</i> ▼		punteggi parziali e totali
				INFORMATIVA / CONSULTIVA <i>(Punti 2)</i>	DECISIONALE / NEGOZIALE <i>(Punti 3)</i>	
INTERLOCUTORI ▼	PESO STRATEGICO DEGLI INTERLOCUTORI: 1=non strategico   2=poco strategico   3=strategico   4=molto strategico   COMPILAZIONE A CURA DI HR	FREQUENZA DELLE RELAZIONI <i>(inserire 1 e 1 solo X)</i> ▼		# reciproco aggiornamento e allineamento; # ricezione di consegne; # fornitura di proprio parere per supportare le decisioni altrui;	# Definizione condivisa di obiettivi, priorità, processi; # negoziazione di accordi;	
INTERNI ALL'AREA DI APPARTENENZA	1	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
INTERNI/TRASVERSALI – con responsabili/collaboratori di altre aree	2	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
INTERNI/MANAGEMENT – con dirigenti di altre aree/dirigenti AS e partecipate	2	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
INTERNI/APICALI – con il vertice (Presidente, Segretario Generale, direttori AS e partecipate)	3	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
ESTERNI – con interlocutori operativi di enti/organizzazioni esterni, fornitori, utenza.	3	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
ESTERNI – con il vertice e il coordinamento apicale di enti/organizzazioni esterni, fornitori, associazioni.	4	molto rare				OK
		occasionali				(1)
		regolari				
		molto frequenti				
PUNTEGGIO FINALE (scala 5) ►					(2)	

- (1) Il risultato è dato dai punti assegnati alla "frequenza delle relazioni" moltiplicati per i punti assegnati alla "finalità prevalente dei rapporti", confrontato con il massimo punteggio ottenibile e successivamente espresso in scala 5
- (2) Il punteggio totale è dato dalla somma di ciascun punteggio (1) ponderato in relazione alla tipologia di interlocutore

### Allegato 3

Matrice per la valorizzazione del fattore "Complessità quadro delle conoscenze"

		Grado di conoscenza			punteggi parziali e totali
		Base	Specialistica	Avanzata	
parametrizzazione		1	3	5	
Eterogeneità delle conoscenze	Giuridiche				0,00
	Tecniche				0,00
	Economico/Statistiche				0,00
	Contabili/Finanziarie				0,00
	Comunicazionali/Promozionali				0,00
PUNTEGGIO FINALE (su scala 5) ►					<b>(1)</b>

(1) Il punteggio finale è dato dalla media dei punteggi assegnati a ciascuna conoscenza.

## Allegato 4

Matrice per la valorizzazione del fattore "Livelli di responsabilità"

RESPONSABILITÀ		Bassa	Media	Alta	punteggi parziali e totali
Tipologia ▼	<i>Da compilarsi a cura di HR: PESO della tipologia di rischio legale, da 1 a 5: 1 = responsabilità leggera &gt;&gt;&gt; 5 = responsabilità pesante</i> ▼	3	4	5	
AMMINISTRATIVA	4,0				(1)
CIVILE	4,0				(1)
CONTABILE	5,0				(1)
PENALE	5,0				(1)
PUNTEGGIO FINALE (su scala 5) ►		(2)			

- (1) Il punteggio è dato dal rapporto tra il livello di responsabilità assegnato alla posizione (bassa, media o alta) e il max punteggio ottenibile, moltiplicato per il peso assegnato alla tipologia di rischio
- (2) Il punteggio totale è dato dalla somma dei punteggi (1) rapportata al punteggio max ottenibile e successivamente espressa in scala 5.

## Allegato 5

Matrice per la valorizzazione del fattore "Rilevanza strategica"

AREA.....					
AREA A CONTRIBUZIONE MEDIA	AREA A CONTRIBUZIONE ELEVATA			AREA A CONTRIBUZIONE MOLTO ELEVATA	
4	4,5			5	
	mediamente strategica	strategica	molto strategica	PUNTEGGIO POSIZIONE IN RELAZIONE ALL'AREA (su scala 5)	PUNTEGGIO FINALE PER OGNI POSIZIONE, IN RELAZIONE ALL'INTERO ENTE (su scala 5)
	4	4,5	5		
POSIZIONE DIRIGENZIALE - UNITA' ORGANIZZATIVA .....				(1)	(2)

(1) Corrisponde al punteggio assegnato alla posizione

(2) Il punteggio finale è dato dal punteggio (1), rapportato al valore max ottenibile (5) successivamente moltiplicato per il valore assegnato alla rilevanza strategica dell'area.