



ISTITUTO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

per la promozione
della cultura economica

Fondazione di Unioncamere



Il processo di valutazione

Indice

Premessa	5
1. La valutazione	6
2. La metodologia dell'Assessment Center	11
1.2 Bibliografia	16
3. La metodologia dell'Assessment Center: l'esempio della Camera di Commercio di Torino	17
3.1 I sistemi di valutazione e il concetto di "sviluppo organizzativo"	17
3.2 L'esperienza dell'assessment center alla Camera di Torino	21
3.3 Evoluzione a fronte delle novità del DLgs 150	35
4. La valutazione delle prestazioni	38
5. Considerazioni generali	43
5 - Il lavoro del gruppo - Parte I	46
5.1 Premessa	46
5.2 Riferimenti normativi	48
5.3 Finalità e principi generali di misurazione e valutazione della performance	48
a) Le finalità	48
b) La valutazione delle risorse umane – finalità ed ambiti	49
5.4 Il processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale.	51
a) Il processo di valutazione della performance organizzativa.....	51
b) Il processo di valutazione della performance individuale.....	52
5.5 Sistema di valutazione: soggetti e forme di adozione del documento.....	52
5.6 L'adeguamento e/o aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione	53
5.7 Criticità, aspetti da approfondire e tematiche aperte	54
6 - Il lavoro del gruppo - Parte II- MODELLO DI SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	61
Allegati tecnici	82

All. 1 - Fac – simile scheda valutazione competenze	83
All. 2 – Esempio compilazione scheda di valutazione delle competenze	87
All. 3 – Fac-simile scheda performance individuali SG per retribuzione risultato.....	91
All. 4 – Fac-simile scheda performance individuali dirigente.....	94
All. 5 – Fac-simile schede di valutazione della prestazione.....	97
All. 6 – Fac-simile schede valutazione prestazione – Cat. A.....	98
All. 7 – Valutazione della prestazione – Cat. B1	106
All. 8 – Valutazione della prestazione- Cat. B3.....	115
All. 9 – Valutazione della prestazione – Cat. C.....	124
All. 10 – Valutazione della prestazione – Cat. D	134
All. 11 – Valutazione della prestazione – Cat. D	146
All. 12 – Valutazione della prestazione – Cat. D	159

Premessa

Il **Tavolo di lavoro – Area personale** nasce con l'obiettivo di facilitare la conoscenza del Decreto Legislativo 150/2009 presso la dirigenza delle Camere di Commercio, soprattutto sui versanti della valutazione e delle relazioni sindacali, individuando modalità e strumenti di applicazione presso le differenti realtà Camerali.

Il Tavolo, realizzato fra marzo e luglio 2011 e presieduto da Unioncamere, ha visto il coordinamento dell'Istituto Tagliacarne e si è avvalso dell'apporto della società di consulenza Schema - esperta sui temi della valutazione – del prof. Lorenzo Bordogna (Unimilano) – e del dr. Luca Camurri (Dirigente CCIAA Torino).

Il percorso, strutturato su 4 incontri in presenza, intervallati da attività individuali di elaborazione e sistematizzazione di contributi, si è altresì avvalso di autorevoli testimonianze di esperti in materia di pubblico impiego – cons. Antonio Naddeo (Capo Dipartimento Funzione Pubblica), prof. Renato Ruffini (Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche – Università LIUC), dr. Fabio Monteduro (Centro Interdipartimentale di Studi sulle Pubbliche Amministrazioni dell'Università degli Studi di Roma Tor Vergata) - con la finalità di portare il contributo delle principali istituzioni di riferimento in tema di contrattazione e pubblico impiego, oltre a contribuire alla elaborazione di un “modello” in tema di valutazione.

Il lavoro che segue è il frutto delle riflessioni maturate in questo contesto ed elaborate dai coordinatori e dai componenti del gruppo: dr. Lorenzo Lombardi (CCIA Firenze), dr.ssa Maria Giovanna Briganti (CCIAA Cesena Forlì), dr.ssa Laura Blasio (CCIAA Milano), dr. Andrea Zaffoni (CCIAA Padova), dr.ssa Silvia Borri e dr.ssa Angela Corretti (CCIAA Prato), dr.ssa Paola Mottura (CCIAA Savona), dr.ssa Margherita Ferrauto (CCIAA Trieste) e dr.ssa Antonella Carraro (CCIAA Treviso).

1. La valutazione

A cura di C. Genta

Il termine valutazione viene utilizzato frequentemente tanto nella vita privata quanto nel mondo delle organizzazioni, è quindi importante “fare sense making” (Weick, 1997) ed elaborarne una definizione condivisa. Gli esperti di organizzazione hanno a lungo dibattuto sul significato del termine “valutazione” e nel corso degli anni hanno fornito una molteplicità di definizioni differenti.

In sintesi potremmo dire che la **valutazione** “è un processo attraverso il quale osserviamo, interpretiamo, formuliamo un giudizio di valore su un fenomeno o su un soggetto in rapporto a parametri”. La valutazione implica quindi l’osservazione di un determinato fenomeno, la misurazione di questo fenomeno attraverso parametri oggettivi precedentemente condivisi e la formulazione di un giudizio di valore, che non è mai sulla persona ma è sempre riferito alle azioni osservate ed al livello di competenza espressa attraverso tali azioni. Non si giudica infatti la persona, ma si valutano le competenze che sono state o meno espresse dalla persona nel suo agire professionale.

L’**osservazione**, in questa accezione, si configura come un processo orientato non solo alla lettura di un fenomeno come un processo cognitivo, affettivo e relazionale orientato alla conoscenza di un fenomeno. I due processi fondamentali implicati nell’osservazione sono:

- **L’interpretazione:** il processo interpretativo è quello che consente di dare senso, di attribuire un significato a quello che l’osservatore sta vedendo
- **L’inferenza:** il processo di inferenza è quello che consente di ricondurre ciò che l’osservatore vede, o crede di aver capito, alle variabili organizzative

La valutazione quindi è il risultato di un processo di percezione, in cui

selezioniamo ed elaboriamo le informazioni dell'ambiente esterno ed ha come risultato la nostra interpretazione della realtà.

Il **processo di valutazione** nelle organizzazioni non si esaurisce in un solo momento, ma è **continuo**. Un **assioma della valutazione** afferma che **non si può non valutare**: nella nostra vita valutiamo continuamente e prendiamo decisioni in base alle valutazioni che formuliamo rispetto all'ambiente che ci circonda. La differenza tra un sistema strutturato di valutazione e le valutazioni che ognuno di noi effettua quotidianamente, è insita principalmente nel livello di discrezionalità adottato, nel caso di un sistema strutturato tale discrezionalità è inferiore proprio perché si fonda su un processo articolato con obiettivi, ruoli e responsabilità specifici.

Il contesto in cui le aziende operano cambia con estrema rapidità. Tale dinamicità del contesto di riferimento influisce necessariamente sull'organizzazione interna delle aziende stesse, che vanno sostituendo alla logica per funzioni una logica e un disegno processuale. Questo ha comportato notevoli cambiamenti anche per quanto attiene le relazioni che intercorrono tra i soggetti organizzativi e per quanto concerne le politiche ed i processi di valorizzazione delle risorse umane; intendendo per processi di valorizzazione la selezione, la valutazione, il sistema premiante, i piani di sviluppo e di carriera e la formazione. In passato la valutazione veniva utilizzata nelle organizzazioni come strumento di controllo e di potere, tendenzialmente non veniva comunicata e sovente veniva affidata alla discrezionalità del responsabile, che misurava le competenze dei suoi collaboratori rispetto a criteri soggettivi e non dichiarati. Oggi, invece, sempre più viene vissuta come strumento a supporto dello sviluppo delle persone e delle organizzazioni; a tal fine i criteri di valutazione sono dichiarati e condivisi e, a valle della compilazione delle schede si effettuano i **colloqui di feed back** tra responsabile e collaboratore.

In sintesi, si può affermare che per realizzare un sistema di valutazione e valorizzazione delle risorse che sia coerente nelle sue logiche ed efficace nella

sua applicazione, occorre siano garantiti tre aspetti:

1. **Consenso**, da parte delle persone coinvolte o interessate, sul metodo ed il progetto di sviluppo delle competenze;
2. **Profondità delle comunicazioni all'interno dell'organizzazione**, per garantire l'inclusione di tutti coloro che partecipano al processo e di cui devono essere pesate conoscenze, capacità, qualità per determinare la loro partecipazione al raggiungimento dei risultati professionali ed organizzativi;
3. **Sviluppo delle capacità**, nel management, di realizzare un sistema orientate al cambiamento.

Un ulteriore punto di attenzione riguarda **l'oggetto della valutazione**: i più grandi errori scaturiscono, infatti, dalla scarsa chiarezza e definizione di ciò che andiamo a valutare. Nelle organizzazioni si possono valutare tre differenti oggetti:

1. **le prestazioni**: risultati raggiunti o comportamenti attivati in un determinato periodo di tempo (ossia le capacità e le competenze agite nell'arco temporale della valutazione).
2. **le competenze**: bagaglio di conoscenze e capacità che la persona possiede (è quindi il posseduto complessivo della persona non necessariamente agito). La competenza può diventare obsoleta con il passare del tempo e le richieste che vengono fatte, in termini di competenze necessarie, possono cambiare. È quindi importante "misurare" costantemente le competenze possedute e confrontarle con quelle necessarie all'Organizzazione in quel dato momento.
3. **il potenziale**: possibili sviluppi delle competenze in una prospettiva futura. Non esprime una certezza, ma una possibilità; è come un germoglio, che può crescere oppure no. Riuscire a svilupparlo non dipende solo dall'organizzazione, ma è anche responsabilità del singolo.

La **competenza** delle persone è una competenza "a vivere", la competenza

professionale è un “di cui” della competenza a vivere, è il costrutto che utilizziamo nelle organizzazioni per rappresentare e descrivere l’insieme delle abilità cognitivo-affettive, relazionali, le doti il sapere che una persona possiede ed esprime nella sua attività professionale. La competenza umana nelle organizzazioni viene descritta attraverso il linguaggio dei processi organizzativi, della sua cultura. In questa accezione, il modello di competenza, diventa dunque un media per descrivere, confrontare e costruire competenza, per dotare di senso e interpretare l’azione individuale in rapporto allo specifico contesto organizzativo.

Il modello di competenza di seguito presentato vede la competenza come l’insieme delle conoscenze, capacità e qualità di un soggetto. In particolare:

Conoscenze – fanno riferimento al bagaglio di sapere specifico richiesto dalla professione, al campo di sapere generale e a quello organizzativo. Si suddividono in:

1. Tecnico/specialistiche: fanno riferimento all’ambito di sapere specifico di un singolo filone professionale o mestiere.
2. Generali: fanno riferimento al campo di sapere più ampio identificato nella “cultura di base” a cui si possono ricollegare i singoli saperi professionali.
3. Organizzative: fanno riferimento al campo di sapere rappresentato dai sistemi e dai processi organizzativi come contesto entro cui si realizza l’attività manageriale.

Capacità – fanno riferimento alle abilità professionali connesse allo svolgimento dell’attività di lavoro ed all’utilizzo del bagaglio di conoscenze; è il saper fare. Si possono classificare su tre livelli:

1. Operative: fanno riferimento alle abilità cognitive che consentono di ordinare l’attività manageriale in funzione dell’analisi dei problemi e della presa di decisione; (esempio: problem solving, pianificazione, ecc.)
2. Relazionali: fanno riferimento alle abilità di relazione richieste dal sistema di rapporti entro cui si esplica l’attività manageriale (esempio:

comunicazione, collaborazione, ecc.)

3. Gestionali: fanno riferimento alle abilità che più propriamente identificano il ruolo manageriale in termini di responsabilità organizzative, di risorse e di conduzione di persone (esempio: gestione di gruppi di lavoro, leadership, organizzazione, ecc.)
- ☑ **Qualità** – fanno riferimento a doti più personali, comunque indispensabili sia nell'implementare le capacità sia nell'orientare i comportamenti organizzativi. Le qualità si suddividono in:
1. Soggettive: fanno riferimento a doti più propriamente soggettive connesse alla dimensione di sviluppo e di crescita individuale; riguardano la sfera più intima della persona (es. l'equilibrio, la trasparenza, flessibilità al cambiamento, ecc.)
 2. Professionali: fanno riferimento a doti connesse con il modo di porsi nei confronti del lavoro e della prestazione ovvero con il "fare" nell'organizzazione (esempio: la concretezza, la tenacia, la determinazione, ecc.)
 3. Sociali: fanno riferimento a doti connesse con la gestione delle relazioni organizzative ovvero con il modo di interagire sul piano "istituzionale" (esempio: l'empatia, il carisma, l'affidabilità, ecc.)

Quando si effettua una valutazione si individuano **i punti di forza** e le aree di miglioramento rispetto a differenti competenze che servono all'organizzazione, tenendo presente che in una risorsa le conoscenze costituiscono l'area di competenza più facilmente sviluppabile; consolidare ed accrescere la sfera delle capacità presenta maggiori difficoltà perché è necessario un elevato livello di motivazione ed orientamento al cambiamento da parte della persona interessata; le qualità sono in assoluto quelle che, per essere sviluppate, richiedono la maggiore messa in discussione da parte del soggetto e, conseguentemente, l'impiego di metodologie e strumenti introspettivi.

2. La metodologia dell'Assessment Center

A cura di C. Genta

L'**Assessment Center** (AC) può essere utilizzato per diverse finalità: selezione, orientamento, formazione/sviluppo, valutazione del potenziale, bilancio delle competenze, nella forma del metodo diretto (Agugliano, Majer, 1993; Del Pianto 1999). In ciascuno di questi casi, costituisce un importante supporto per alcuni processi decisionali inerenti la valorizzazione e la gestione integrata e consapevole all'interno delle organizzazioni.

L'AC costituisce uno dei metodi più consolidati e diffusi di valutazione della persona e consente di *“individuare il complesso di caratteristiche attitudinali e comportamentali che rappresentano il sostrato dell'individuo rispetto alla copertura ottimale di un ruolo organizzativo”* (Levati e Saraò, 1993).

Possiamo definirlo come un processo che mette le persone in diversi contesti, situazioni, relazioni, per osservare la persona da punti di vista diversi e per comprenderla in relazione agli eventi che affronta in un dato contesto. È un **setting formale** di valutazione, uno **strumento diagnostico e prognostico** per la valutazione delle Risorse Umane strutturato in modo tale da utilizzare diverse strumentazioni scelte sulla base degli obiettivi identificati ed applicato da valutatori qualificati.

L'AC consente **un'attività analitica e sistematica** di raccolta, formalizzazione e organizzazione di dati ed informazioni sulle competenze di un individuo, a fronte di quelle richieste per i ruoli ricoperti o per quelli da ricoprire in prospettiva.

L'attendibilità e l'affidabilità dell'AC sono garantite dalle sue caratteristiche ed in particolare dalla **flessibilità**. Le caratteristiche di AC sono, infatti, tutte orientate a fornire una diagnosi ed una prognosi standardizzate nel metodo, ma personalizzate nelle valutazioni; in particolare:

La **metodologia** prevede l'impiego di un insieme di prove di valutazione sia

individuali che di gruppo, coerenti con il contesto organizzativo e la popolazione cui si applica, osservazioni e valutazioni di differenti osservatori, un Comitato di Valutazione (e/o di Sviluppo), con un rapporto massimo di 1 osservatore ogni 2 valutati, composto dalla Consulenza e, laddove le condizioni organizzative lo consentano, dalla Linea e dalla funzione Risorse Umane. La metodologia che adottiamo per l'AC consente di raccogliere e verificare un ampio spettro di informazioni provenienti da situazioni e prospettive differenti. Si ottiene così una valutazione del profilo di tipo esperienziale e non teorico, non meccanica o automatica. L'intreccio delle prove e delle valutazioni di differenti osservatori rappresenta una garanzia sufficiente di poter ridurre al minimo gli effetti negativi della soggettività nella valutazione. Questa impostazione rende l'AC sufficientemente sofisticato per far fronte alla complessità del soggetto.

- ☑ L'**oggetto** di valutazione è il profilo professionale, espresso in un insieme di dimensioni (conoscenze, capacità e attitudini). Ha un alto livello di compatibilità e integrazione con l'organizzazione perché viene costruito sulla base delle attività, dei significati e dei valori organizzativi condivisi dal management.
- ☑ Il **processo** attivato dall'AC prevede un livello di coinvolgimento e di commitment da parte della Linea e della Funzione Risorse Umane che partecipano, in misura da definire a seconda dei casi, sia alla fase di impianto dell'AC sia alla fase di realizzazione. Questa caratteristica ha l'indubbio vantaggio secondario di diffondere una positiva cultura della valutazione, orientata ad attribuire un reale valore alle risorse manageriali e non ad attribuire "giudizi" ed a confermare stereotipi.

L'AC fornisce **indicazioni gestionali** per ciò che concerne la collocazione organizzativa ed i bisogni di formazione, quindi definisce una prospettiva prognostica per ciò che concerne il singolo e l'organizzazione.

La **flessibilità** è una caratteristica elettiva dell' AC. Essa è correlata, infatti, alla

necessità imprescindibile di adottare un approccio “taylor-made” cosicché si vengano a configurare un processo, una metodologia e degli strumenti che, da una parte, rispondano e rispettino le specifiche caratteristiche dell’organizzazione e, dall’altra, siano coerenti con le esigenze gestionali espresse.

Si può quindi osservare che L’AC può variare in modo significativo in ragione: delle finalità e degli utilizzi gestionali previsti dall’organizzazione; dell’ampiezza (numero delle prove utilizzate) e della profondità (numero delle dimensioni da valutare) nella valutazione; della articolazione delle fasi; delle tecniche e degli strumenti utilizzati.

Il **processo** di AC è tipicamente articolato nelle seguenti fasi: definizione dell’impianto valutativo, formazione dei valutatori interni (quando coinvolti), Comitato di Valutazione, Comitato per lo Sviluppo, feedback al valutato.

La definizione dell’**impianto di valutazione** prevede la definizione di: profili professionali/manageriali da valutare; tipologia e sequenza delle prove e loro costruzione; schede di osservazione delle prove; programma della giornata di valutazione.

La **formazione dei valutatori** interni è finalizzata a sviluppare capacità di osservazione, utilizzo della metodologia e degli strumenti propri dell’AC. Mira inoltre a creare condivisione tra gli assessori in merito alla scala di valutazione impiegata, così da garantirne una interpretazione coerente.

Il **Comitato di Valutazione** formula un giudizio complessivo del potenziale espresso dalle persone ed una descrizione analitica del grado di possesso del profilo oggetto di valutazione. Questo avviene sulla base dell’osservazione degli elementi emersi nel corso delle prove ed in riferimento al profilo di valutazione delineato. La valutazione sarà effettuata tramite un’attenta verifica collegiale delle osservazioni che i differenti valutatori avranno effettuato nel corso delle prove.

Il **Comitato per lo Sviluppo** è tipicamente formato dal Responsabile del

Comitato di Valutazione, dal Responsabile Risorse Umane e/o dello Sviluppo e dai Responsabili delle funzioni di appartenenza attuale o futura dei valutati. Formula indicazioni gestionali per l'utilizzo e lo sviluppo professionale dei valutati relativamente: all'impegno attuale delle Risorse, alle prospettive di impiego differente dall'attuale, alla definizione dei percorsi di apprendimento finalizzati alla valorizzazione.

Il **feedback** al valutato è finalizzato a sviluppare la consapevolezza nel soggetto circa le caratteristiche personali e professionali espresse e/o potenziali; persegue quindi principalmente obiettivi di orientamento, sviluppo e crescita personale. L'attivazione di questa fase consente di finalizzare le aspettative del valutato all'auto-sviluppo.

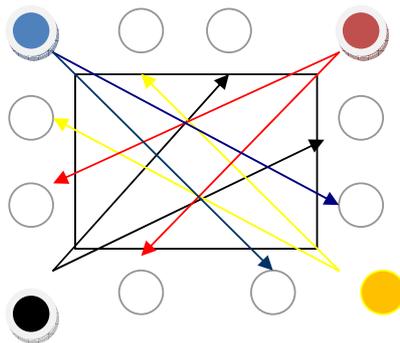
La **fase di erogazione**, invece tipicamente prevede:

- un **colloquio motivazionale**: è un colloquio individuale, semi-strutturato. I temi del colloquio sono inerenti l'attività professionale del candidato e sono orientati a mettere in luce e a rilevare le capacità e le attitudini declinate dal profilo. Il colloquio motivazionale, nello specifico, indaga sui desideri e sulle aspettative che una persona esprime relativamente al lavoro, alla propria attuale e desiderata occupazione.
- prove individuali** (Incident, In basket). L'**Incident** è un'analisi e presa di decisione di carattere gestionale, operativo e relazionale circa degli eventi imprevisti (positivi e negativi) brevemente descritti. Si tratta di definire criteri e linee d'azione a fronte delle situazioni proposte. L'**in-basket**, invece, è una simulazione di compiti gestionali caratteristici di un ruolo di maggiore responsabilità rispetto a quello ricoperto. L'esercizio consiste nel fornire ai valutati una serie di documenti che un manager si trova nella posta o sul proprio tavolo; una volta visionati i materiali, essi dovranno stabilire le azioni che ritengono più opportune, per esempio delegare dei compiti, indire delle riunioni, rispondere direttamente o ignorare completamente una situazione.

☑ **prove di gruppo** che possono essere a ruoli:

1. **liberi** – una riunione nella quale ciascuno fornisce liberamente la propria opinione per arrivare a prendere una decisione condivisa o costruire un prodotto.
2. **assegnati** – attività di gruppo svolta a fronte di un caso da analizzare, nel quale ciascuno ricopre un ruolo predefinito e possiede in esclusiva alcune informazioni

Di seguito un esempio di come viene svolta una prova di gruppo. In un tavolo con 8 candidati ci sono 4 osservatori sistemati agli angoli del tavolo che osservano ciascuno 2 candidati:



1.2 Bibliografia

- Agugliaro P., Majer V. (1993), *Assessment Center e sviluppo manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- Boyatzis R. E. (1982), *The competent manager*, John Wiley & Sons, New York.
- Boldizzoni D. (2007), *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 ore, Milano.
- Casagrande S., Genta C., (1999), “*Valutazione come valorizzazione*”, Casagrande S., Castellano A.M. (a cura di), *Contesti Processi Strumenti*, Tirrenia Stampatori, Torino.
- Castellano A.M. (1996), *Le parole della formazione*, Tirrenia Stampatori, Torino.
- Castellano A.M. (2008), *HR e i processi di valutazione, compensation e retention*, Quaderno Schema, Torino.
- Del Pianto E. (1999), *Assessment Center. Tecniche e strumenti per il valutatore*, Franco Angeli, Milano.
- Gallo R., Boerchi D. (2008), *Bilancio delle competenze e Assessment Centre*, Franco Angeli, Milano.
- Gherardi S., Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Hamel G. e Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Press, Cambridge.
- Levati W. e Saraò M. (1993), *Assessment Center*, Franco Angeli, Milano.
- Murray H.A. (1938), *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.
- Noe R.A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P.M. (2006), *Gestione delle risorse umane*, Apogeo, Milano.
- Oggioni E., Rolandi A. (1998), *Performance Improvement*, RCS Libri, Milano.
- Quaglino G.P. (1999), *Voglia di fare*, Guerini e Associati, Milano.

3. La metodologia dell'Assessment Center: l'esempio della Camera di Commercio di Torino

A cura di L. Camurri

Un esempio pratico dei come la teoria possa essere calata nella realtà del sistema camerale viene offerta dalla Camera di commercio di Torino.

La relazione del dr. Camurri è strutturata su 3 macro temi:

1. i sistemi di valutazione e il concetto di “sviluppo organizzativo”
2. l'esperienza della Camera di Torino
3. un'analisi di dove stiamo andando a fronte del DLgs 150

3.1 I sistemi di valutazione e il concetto di “sviluppo organizzativo”

E' importante sottolineare come la valutazione riguardi tutto quell'insieme di fattori che hanno l'obiettivo di far funzionare bene l'organizzazione. Il processo di valutazione in un'organizzazione riguarda, infatti, l'analisi dei meccanismi di funzionamento di un'azienda, i processi decisionali e i flussi documentali: tutti elementi che concorrono a dare la misura se un'organizzazione funziona, se le decisioni vengono prese nei posti adeguati e in maniera tempestiva.

Un altro momento centrale della valutazione di una struttura, sia essa un'azienda o un ente, riguarda gli aspetti organizzativi: come organizzarla, come definirne gli organigrammi e le strutture fondamentali. In questo caso entrano in gioco quei processi di valutazione ormai “tradizionali” che riguardano la valutazione del “job”, della posizione e che cercano di individuare il livello di importanza, il “peso” della specifica “casella organizzativa”, della posizione di lavoro.

Se tutto l'insieme della prima tipologia degli elementi descritti - quella che riguarda i processi - è oggi una delle parti più rilevanti che mira a valutare l'organizzazione e il suo modo di funzionare in modo “dinamico”, la seconda

tipologia di valutazione - quella relativa al “job”, alla posizione - mira a fotografare in maniera più “statica” il singolo elemento organizzativo che viene valutato indipendentemente (è questo un aspetto fondamentale da considerare) dalla persona che occupa tale ruolo.

Se mettiamo insieme i due processi valutativi fin qui descritti, arriviamo al concetto di “**sviluppo organizzativo**”, che oggi è uno dei fattori critici di successo e che in maniera più dinamica e moderna mettono in relazione meccanismi di funzionamento, processi decisionali, organigrammi e il vecchio concetto di posizione con quello che oggi è il fattore vincente: la competenza professionale delle persone che lavorano in azienda.

Il concetto di competenza mira ad associare gli aspetti dinamici del valutare, a mappare la professionalità e le competenze della persona teoricamente necessarie all'azienda e/o effettivamente presenti nell'azienda stessa e nelle persone che vi lavorano per analizzare/valutare in maniera dinamica e correlata alle persone i mestieri necessari.

Da questa breve sintesi emerge come, se si parla di valutazione in azienda, il concetto di valutazione dinamica dei processi, valutazione statica dei ruoli e quello di valutazione della competenza professionale sono tre aspetti dei processi valutativi che vengono affrontati con approcci diversi benché correlati.

Se passiamo dai processi di valutazione dell'azienda a quelli di valutazione delle persone si può a questo punto capire come anche per valutare il lavoratore (per anticipare concetti introdotti dal d.lgs. 150/2009 e che si vedranno più avanti: sia sulla “performance individuale” sia sul suo contributo alla “performance organizzativa”) si debba fare molta attenzione se si parla di:

- valutazione della competenza, della professionalità (il “mestiere”, la professionalità posseduta dal lavoratore stesso)
- valutazione del potenziale/di sviluppo della persona, non tanto delle professionalità già dimostrate, bensì delle caratteristiche personali e

professionali in qualche modo presenti e possedute dalla persona, ma non ancora espresse in modo completo

- ☑ valutazione della motivazione cioè di tutti quegli aspetti legati alla soddisfazione professionale in campo lavorativo
- ☑ valutazione della performance del dipendente e quindi dei risultati ottenuti a fronte di specifici obiettivi assegnati in un arco temporale predefinito, che solitamente è di circa un anno.

La valutazione è una delle anime della gestione e fare sviluppo organizzativo è valutare: la mia azienda, valorizzando le risorse che lavorano nella mia azienda. Non valuto solo per pagare, ma per realizzare comunicazione e scambio: valutare è fare una serie di cose relativamente ad oggetti diversi che hanno una serie di leve diverse.

Concludendo questo primo punto della relazione, vediamo un po' più in dettaglio – nell'ambito di una gestione “per competenze” – cosa si va a valutare quando si affrontano i diversi fattori di analisi relativi al lavoratore.

A fattori che possono cambiare nel tempo (come la qualità della performance individuale di lavoro, eventuali responsabilità attribuite, il raggiungimento di obiettivi o progetti specifici) corrispondono **strumenti retributivi “variabili”**, ad un incremento di competenze acquisite in modo stabile nel tempo corrispondono invece **componenti retributive “fisse”**.

1. Valutazione della competenza = professionalità, “sapere”, “saper fare”, “saper essere”

La competenza può essere valutata solo nel medio periodo, almeno 2-3 anni, e se possibile/praticabile, la leva di gestione più adeguata per riconoscere un'accresciuta competenza interna a un mestiere predefinito è di solito la leva della “retribuzione fissa”, il cosiddetto aumento di stipendio che nel nostro contratto collettivo nazionale di lavoro si traduce nella “progressione economica”

2. Valutazione del potenziale/di sviluppo

Trattandosi di fattore intrinseco, non ancora espresso, solitamente il potenziale può tradursi in effettiva competenza o prestazione attraverso la leva della formazione e percorsi mirati di sviluppo professionale per sviluppare l'esperienza, che hanno lo scopo di tradurre il potenziale in vera e propria competenza. Se il potenziale si traduce in competenza o in professionalità di livello più elevato, la leva gestionale ideale, una volta ottenuti i risultati attesi, è l'incremento retributivo (se accresciuta la competenza) o dello sviluppo professionale verso la categoria superiore (il "passaggio di categoria" o per il nostro contratto collettivo nazionale di lavoro la "progressione di carriera") se il dipendente è messo in ruoli/posizioni di responsabilità più elevate

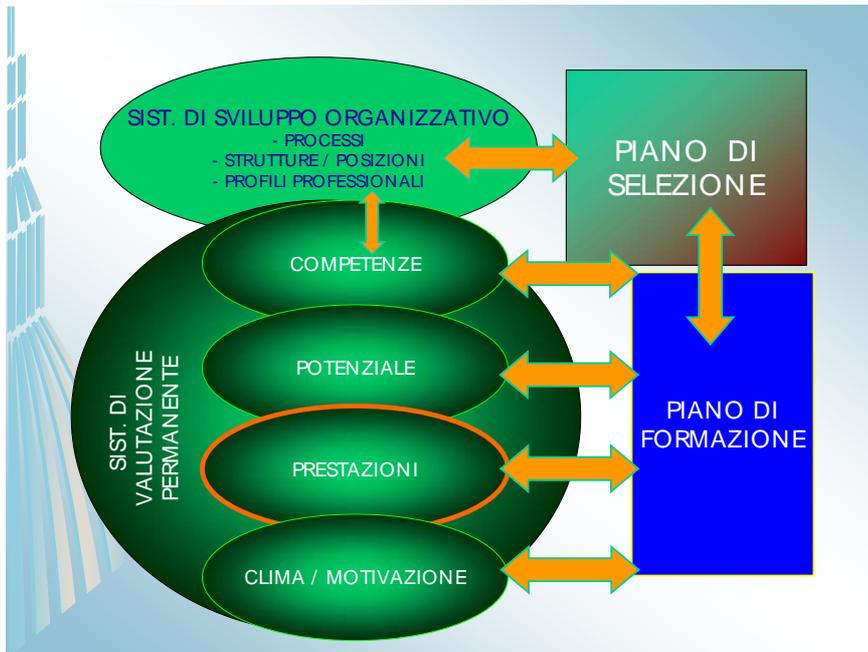
3. Valutazione della motivazione

La motivazione riguarda un insieme particolarmente articolato di fattori da valutare che possono essere in relazione con la qualità dell'ambiente di lavoro, le relazioni con i colleghi, il rapporto capo-collaboratore, le attese/aspettative del dipendente, i problemi di carattere personale ed in questi casi tra le leve più importanti per una gestione ottimale c'è quella della comunicazione, del coinvolgimento e della capacità di ascolto del responsabile verso il proprio collaboratore

4. Valutazione della performance individuale

La performance, come vedremo meglio nelle pagine seguenti, valuta i risultati ottenuti a fronte di specifici obiettivi assegnati in un arco temporale predefinito che solitamente è di circa un anno. La leva gestionale più indicata è, se possibile, il premio variabile nel tempo come variabile è la qualità della performance del lavoratore che può essere più alta o più bassa di anno in anno.

Con riferimento alle novità introdotte dal d.lgs. 150/2009 (e come vedremo più avanti) non bisogna dimenticare come la valutazione delle performance sia solo una delle anime, delle componenti di valutazione delle persone che lavorano in azienda.



3.2 L'esperienza dell'assessment center alla Camera di Torino

Dopo molti anni vissuti in azienda privata sui temi relativi allo sviluppo organizzativo, per il sottoscritto è stato subito evidente come molto frequentemente, nell'affrontare alcuni processi valutativi nella PA, non si partisse dall'approccio tipico dello "sviluppo organizzativo" e della mappatura delle competenze, bensì si restasse ancorati ad altre filosofie di analisi e valutazione.

Nel caso delle selezioni pubbliche, poi, la situazione risultava eclatante. Si selezionava principalmente in base al "sapere": i concorsi erano impostati su

varie fasi (preselezioni, scritti, orali...) tutte però incentrate sostanzialmente solo su una delle “anime” della valutazione delle competenze: quella relativa al “sapere”. Le altre “anime”, quelle relative alle “**capacità**” ed alle “**attitudini**” erano sostanzialmente sottodimensionate, se non addirittura trascurate.

Tramite la selezione classica era possibile scattare solo una “fotografia in bianco e nero”, cui però mancano i colori. Perché nel concorso tradizionale strutturato con le classiche due prove scritte ed una prova orale, con le prove in busta chiusa scelte per sorteggio, può emergere in maniera particolare solo la “conoscenza”. C’era però la convinzione che ci potesse essere un punto in comune tra il fare selezione nel senso più ampio del termine e farlo anche per una struttura pubblica. Da questa convinzione è nata la sfida di progettare un nuovo modello di selezione.

La premessa parte anche da questa riflessione: secondo rapidi calcoli ogni volta che si effettua un’assunzione, e oggi per i ben noti vincoli alle assunzioni nelle pubbliche amministrazioni avviene sempre più raramente, è come se si firmasse una cambiale, un assegno per oltre un milione di euro. È all’incirca questo il costo di una persona considerato lo stipendio, la produttività, lo straordinario... per una media di 30 anni di lavoro.

Quindi è necessario fare grande attenzione all’investimento che si sta per fare.

Sicuramente in questo periodo anche la Camera di commercio di Torino, che conta attualmente circa 350 dipendenti, ha dovuto confrontarsi con i vincoli molto forti e con dei margini di assunzione molto relativi. Presentando una struttura in rapida evoluzione, diventa necessario saper cambiare continuamente i “mestieri” dell’ente, adattandosi a quello che è lo scenario esterno.

Già a partire dal 2002 avevamo gradatamente introdotto la “gestione per competenze”. Abbiamo già visto come con il termine “competenze” si intenda non “cosa mi compete fare”, ma “qual è il mio mestiere”. Gestire per

competenze è un'attività complessa che presuppone un'integrazione di vari sistemi di gestione che non possono non essere correlati fra di loro.

Il concetto organizzativo e gestionale di "competenza" si riferisce al profilo professionale del soggetto espresso in un insieme di dimensioni e si articola in tre grandi aree: l'area delle conoscenze (il "sapere"), quella delle capacità (il "saper fare") e l'area delle attitudini, delle qualità (il "saper essere").

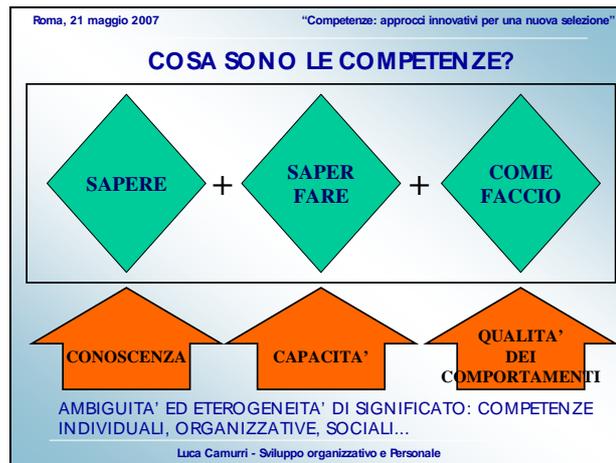


Figura 1

Abbiamo sviluppato ciascuna di queste dimensioni articolandole in sotto dimensioni:

- ☑ **l'area del "sapere"** comprende le conoscenze generali (ad esempio legislazione, diritto del lavoro, ...), tecniche (gestione budget e report, direzione del personale, ...), organizzative (politiche e obiettivi, processi e procedure, ...)
- ☑ **l'area del "saper fare"** comprende le capacità logico/strategiche (saper pianificare, saper fare problem solving), relazionali (lavoro in gruppo, comunicazione, negoziazione, ...) e gestionali (leadership, organizzazione, ...)

- ☑ **L'area del "sapere essere"** comprende le qualità professionali (autonomia, determinazione, ...), sociali (affidabilità, correttezza, ...) e personali (equilibrio, flessibilità, ...)

Dal 2002 la Camera di commercio di Torino aveva dunque cominciato ad applicare questi concetti alla gestione dei sistemi premianti, al processo di attribuzione delle progressioni orizzontali e aveva avviato un sistema di coordinamento complessivo basato sui profili professionali.



Figura 2

Nonostante fossero stati impostati per competenze i sistemi di gestione del personale c'erano però ancora delle lacune: c'erano persone che si cercava di gestire per competenze, ma venivano scelte solo per il livello di conoscenze possedute.

Gestire per competenze significa andare ad assumersi la responsabilità di applicare modelli selettivi nuovi, laddove però è la stessa competenza del selezionatore a cambiare. Questo perché la competenza del selezionatore è la capacità del saper osservare, misurare, valutare, non più solo quella di correggere un compito scritto o di condurre un'interrogazione orale secondo la logica della conoscenza.

Questo vuol dire evoluzione della cultura, capacità di leggere le differenze che le persone dimostrano in quella che è una sessione di esame in cui, anziché avere la parte scritta, si è di fronte a un set di prove fra loro diverse che devono andare a mirare di volta in volta una parte delle competenze.

La gestione per competenze è un'attività complessa che richiede necessariamente l'impostazione di un modello integrato che tenga in considerazione da un lato l'organizzazione, il modello teorico, come dovrebbe funzionare la macchina. Dall'altro la persona ovvero quali sono le competenze possedute rispetto a quelle che teoricamente si stanno cercando, se la persona già lavora nell'azienda o nell'ente, qual è il suo potenziale di crescita, come lavora, il livello delle sue prestazioni, quale motivazione e quale clima vive all'interno dell'organizzazione. Se la persona possiede già una serie di competenze che devono essere rafforzate, allora interviene la formazione. Se invece non emergono nell'organizzazione persone con competenze specifiche, si ha la possibilità di andarle a inserire dall'esterno, sempre nel rispetto dei vincoli normativi. Allora è chiaro che il profilo professionale nasce da un continuo incrocio tra le competenze possedute dai dipendenti e le competenze che si vanno a ricercare all'esterno. La selezione della competenza in Camera di commercio di Torino è dunque stata inserita in un più ampio modello di gestione che ha previsto l'adozione di politiche, metodologie e strumenti che prevedono:

1. come mappare le competenze organizzative (profili professionali)
2. come scegliere le competenze (selezione)
3. come sviluppare le competenze (formazione)
4. come premiare le persone che hanno accresciuto le loro competenze (sistemi incentivanti e sviluppo retributivo)
5. come gestire e mantenere le competenze.

Nel corso del già citato triennio 2005/2007 l'ente ha incontrato molte difficoltà nel reclutamento del personale, il problema principale è stato sicuramente il blocco delle assunzioni. Avendo impostato il modello per competenze si è

deciso di sfruttare il problema (cioè il blocco delle assunzioni) per investire tempo ed energie nell'ingegnerizzare un nuovo modello selettivo.

C'erano dei rischi che hanno richiesto un confronto all'interno degli uffici del personale per superarli. Un rischio, per esempio, era quello di provare a "fare cose nuove con approcci vecchi". È stato necessario allora partire da una nuova riflessione sul concetto di competenza, ovvero le tre aree del "sapere", "saper fare", "saper essere". Concetti come mansioni, carichi di lavoro, anzianità, titoli non venivano messi in contrapposizione al concetto di competenza, ma non dovevano avere quella rilevanza che forse in passato possedevano. Ad un certo punto ci si è accorti che nel costruire il bando di selezione, per abitudine, si dava un punteggio ancora alto ai titoli, al voto di laurea, correndo il rischio di assumere una persona perché alla fine aveva preso 110 e non 101, attribuendo così un peso eccessivo alla valutazione data da un terzo soggetto - il docente universitario - a un candidato sul "sapere", sulla sola conoscenza. Quindi, dare un eccessivo peso al titolo significava affidarsi ad aspetti solo astrattamente oggettivi poiché in realtà dipendono dalla soggettività di un docente universitario che ha attribuito un voto.

Altro rischio era quello di "voler fare tutto e subito". Era necessario invece porre molta attenzione a questa fase perché il processo di selezione, per quanto nuovo, doveva subentrare ad una serie di sistemi integrati di gestione e a dei passaggi che non possono essere saltati con le organizzazioni sindacali. La concertazione per i criteri generali sui profili professionali è stato un passaggio obbligato da portare avanti con il sindacato. Fino a ieri non era possibile attivare un nuovo profilo professionale senza averlo concertato, così come indicato nel contratto nazionale.

Per procedere ad attivare le selezioni, il primo passo è stato l'adozione di regole attraverso il regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi. Non si poteva fare una selezione nuova senza aver prima deliberato un nuovo regolamento.

Generalmente quando si affronta un nuovo progetto, si corre il rischio di farlo molto complesso. Quando si inserisce un algoritmo particolarmente complicato in un computer, si accetta qualsiasi risultato finale, anche se spesso non lo si comprende, perché deriva da un caricamento di dati e si dà per scontato che il risultato sia corretto. Mentre di solito anche nei processi di innovazione, la scelta della via più semplice è quella che generalmente conduce prima al successo.



Figura 3

Attraverso un progetto condiviso con Unioncamere e altre Camere di commercio è stata effettuata la mappatura di quelle che sono le competenze, i mestieri, di chi lavora in un ente quale la Camera di commercio. Diventava necessario focalizzarsi sul processo di scelta, cioè era necessario andare a capire le conoscenze, le capacità e le qualità.

Tramite il concorso classico si poteva misurare l'approfondimento della conoscenza, ma non in maniera sufficiente a misurare capacità e qualità. Può capitare infatti nell'esperienza di chi lavora in una pubblica amministrazione di conoscere ottimi specialisti del personale teoricamente preparatissimi, ma che non sanno relazionarsi adeguatamente con i dipendenti, con il sindacato, con il

mondo politico... Queste persone non hanno l'attitudine giusta, ma il problema non è loro, il problema è del modello selettivo che porta ad individuare loro come i massimi esperti della materia. In realtà lo sarebbero se facessero gli esperti di analisi, di un ufficio studi sulle problematiche del personale, non sono invece adatti a gestire le problematiche del personale.

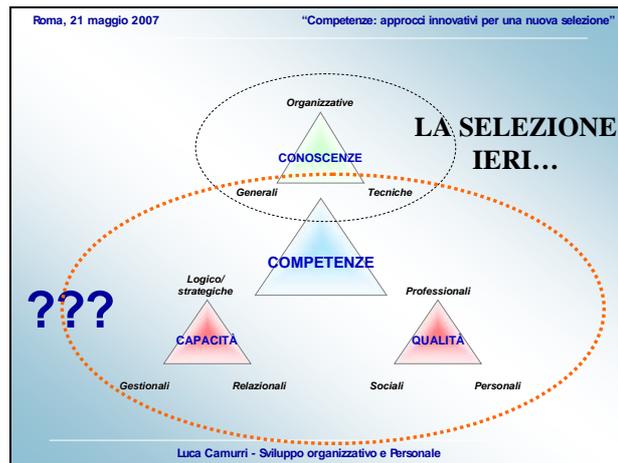


Figura 4

Realizzare un processo fortemente innovativo come quello affrontato dalla Camera di commercio di Torino richiede di correlare momenti normativi, regolamentari, gestionali, formativi...

E' utile affrontare ora molto brevemente la lettura del Decreto Legislativo 165 del 2001, necessaria nel momento in cui ci si domanda se e come attivare un processo selettivo diverso da quelli classici. Tale decreto parla di accertamento di professionalità richiesta, adozione di meccanismi selettivi oggettivi e trasparenti idonei a verificare il possesso di "requisiti attitudinali". Forse allora il problema non era se si può fare o meno, ma la responsabilità dell'ente che, nel momento in cui mette in atto una procedura selettiva, non accerta i requisiti attitudinali e professionali completi. La norma infatti parla di "professionalità",

non della conoscenza. Rispetto alle selezioni nel privato, rimane invece obbligatoria la garanzia dei principi che sottendono qualsiasi selezione pubblica. Senza dilungarsi oltre è però necessario sottolineare l'importanza, spesso sottovalutata dalle amministrazioni, della già citata riforma del 1993. Per quanto riguarda le procedure di reclutamento nelle pubbliche amministrazioni la riforma aveva l'obiettivo di dettare i principi cui conformarsi per lasciare spazio agli enti di definire in autonomia il proprio modello concorsuale. Quello che è avvenuto con il Decreto Legislativo 29/93 modificato nel 1998 è una sorta di rivoluzione copernicana nella pubblica amministrazione perché, mentre fino ad allora il reclutamento del personale era rigidamente disciplinato da norme di legge, a partire da quel momento la norma ha stabilito soltanto che il reclutamento deve avvenire con procedure selettive. Il Decreto Legislativo 80 del 1998, infatti, abolisce l'articolo del d.lgs. 29/93 che rimandava ad uno specifico D.P.R. l'impostazione dettagliata dei concorsi pubblici. Viene demandato però alla singola Amministrazione la decisione su cosa deve essere il concorso, su quali debbano essere le regole per la procedura selettiva per ciascun ente. La norma quindi è andata avanti, ma a fronte di questa evoluzione, l'applicazione pratica nelle amministrazioni è rimasta indietro. Non è stata colto appieno lo spirito della riforma che spronava gli enti a darsi regole proprie in totale autonomia, ovviamente nel rispetto dei criteri generali prefissati.

Dopo aver letto le disposizioni normative, ci si è quindi domandati di quali regole ci si dovesse dotare, quali fossero i profili e i mestieri dell'ente e cosa fosse necessario impostare per il futuro. Da qui è nato il tentativo di costruzione attraverso le regole date del regolamento.

Il regolamento, cui si è giunti attraverso i passaggi prima citati, prevede da alcuni anni che le selezioni pubbliche possano articolarsi su uno o più momenti valutativi. Questi momenti possono consistere in prove tecniche ma anche in colloqui, prove o test psico-attitudinali, sia individuali sia attraverso prove di

gruppo. L'assessment viene citato come strumento finalizzato alla verifica dell'insieme delle capacità nell'ambito di una simulazione di casi reali di lavoro. All'interno del regolamento è stato quindi inserito il concetto che la prova venisse tarata sul lavoro, sul "sapere fare" diretto o potenzialmente evidente. Una volta definito il modello di competenze, è stata descritta nel dettaglio la mappatura, i criteri di valutazione e che cosa sarebbe stato valutato durante le selezioni.

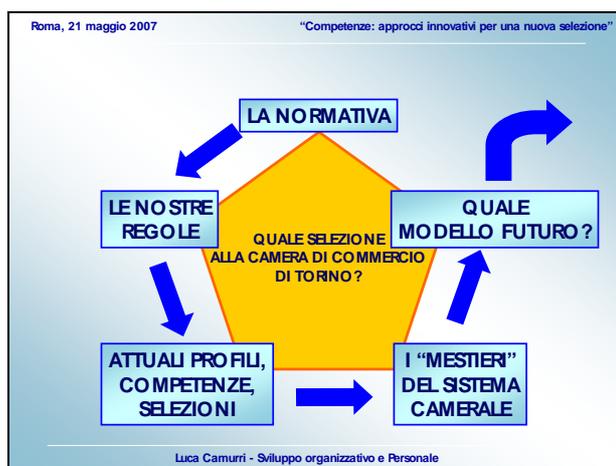


Figura 5

Il secondo passaggio necessario è stato la formazione specifica dei futuri selezionatori, rappresentati in realtà dai funzionari e dirigenti dell'ente. A questi è stato chiesto se si sentissero capaci di osservare quello che avrebbero dovuto osservare durante l'assessment. Per poter attuare un assessment che desse i risultati attesi, era necessario rispondere a tali interrogativi. Si è quindi deciso di organizzare alcuni incontri anche con alcuni specialisti che avrebbero dovuto guidare funzionari e dirigenti in questo percorso. Sono stati formati con uno specifico incontro i selezionatori spiegando i modelli di gestione e simulando un assessment: è stato scelto un mestiere a caso e sono state impostate 4 o 5 prove. Sono stati quindi impostati e sperimentati i vari indicatori per le 5 prove che sarebbero state realizzate durante la giornata dell'assessment.

Da un punto di vista culturale e organizzativo l'approccio è stato assolutamente interessante, soprattutto per le persone inserite già da diversi anni alla Camera di commercio che erano parse piuttosto scettiche di fronte ad un'iniziativa di questo genere. Alla fine di una giornata di simulazione avevano cambiato radicalmente approccio perché avevano capito cos'è l'assessment e come rende possibile misurare tutta una serie di caratteristiche che prima dovevano essere intuite dalle frasi dei candidati nella prova orale. Si è verificato quindi un passaggio di convincimento totale nell'organizzazione circa la possibilità di fare selezione in un modo diverso da quello classico.

Ci si è attivati su alcune caratteristiche innovative e su altre più tradizionali, anche perché non si volevano avere problemi legati alla norma, legati a possibili contenziosi. La prova sul sapere comunque è stata effettuata, perché competenza implica un sapere globale e quindi la prova che avrebbe misurato la conoscenza è stata rigorosissima. Successivamente, i candidati hanno affrontato un set di prove su capacità e qualità ma le hanno affrontate solo le persone che avevano dimostrato di possedere una profonda conoscenza della materia. A coloro che dimostravano di non esserne in possesso, le capacità non venivano misurate dal momento che non erano ammessi alla seconda fase dell'assessment.

Come già accennato, è dal confronto interno tra dirigenti e funzionari dell'ufficio personale che nascono nuove idee, si capisce cosa è meglio evitare o cosa può essere modificato. È stato deciso ad esempio di ridimensionare l'importanza dei titoli per le ragioni illustrate prima. La preselezione è stata però effettuata perché si è ritenuto opportuno selezionare poche persone, che fossero però veramente in possesso di quel sapere che si stava cercando. Era questo il concetto di competenza legata alle graduatorie, di cui si stava tentando di limitare la durata. Si è optato quindi per una fase "cautelativa", ovvero la

prima fase prevista dal regolamento e dal bando: la prova scritta sulla conoscenza focalizzata su quesiti di carattere normativo o orientati all'elaborazione individuale di progetti o casi da risolvere. Quindi una prova scritta che fosse tarata al 90% sul "sapere", sulle materie che è necessario conoscere per entrare in una pubblica amministrazione, quale la Camera di commercio, e per un dato mestiere.

Parte fondamentale del concorso risultava pertanto essere lo svolgimento di uno scritto consistente nella somministrazione di quattro quesiti su elementi di diritto amministrativo, commerciale, del lavoro, legislazione camerale... Fin qui quindi nessuna novità.

A questo punto si inseriva la prova di assessment che va a misurare capacità e qualità. Nella formulazione del bando era indicato che la seconda fase del concorso si sarebbe tenuta attraverso questa modalità: colloqui e test individuali e di gruppo consistenti nella simulazione di casi reali di lavoro e finalizzati alla verifica di professionalità, capacità, attitudini professionali, tecnico-organizzative e personali del candidato. Questo risulta essere l'incontro perfetto tra il Decreto Legislativo 165 e i tre triangoli della gestione per competenze.

L'aspetto curioso ma comprensibile, che però ha procurato anche notevoli difficoltà, è che, una volta letto il bando, i candidati hanno iniziato a chiedere su quali materie dovessero prepararsi per affrontare l'assessment. Come se fosse possibile studiare come relazionarsi con gli altri (se si ricerca una persona che nel suo mestiere debba sapersi relazionare col prossimo), o se si potesse studiare la capacità di risolvere problemi o definire le priorità. Quando ci si ritrova un nuovo collega che lavora con noi negli uffici si intuisce immediatamente se è bravo o no, al di là dell'aspetto teorico, perché risolve i problemi, aiuta gli altri colleghi in difficoltà, è più o meno disponibile. È lì la differenza.

L'assessment è una verifica “stancante” perché mette alla prova la persona nel momento in cui non “recita” più, perché consente di capire se sa davvero relazionarsi con gli altri o se sta recitando. Dopo 6-7 ore di prove impegnative subentra la stanchezza e una persona che non è predisposta a relazionarsi con l'altro si chiude in se stessa. Magari è in grado di giungere alla soluzione del problema ma in modo individuale, senza confrontarsi con i “colleghi”. Dimostra insomma una grande capacità di problem solving, ma una scarsa attitudine a lavorare con gli altri. L'importante è comunque sempre sapere cosa si sta cercando.

Uno degli aspetti più soddisfacenti dell'intera esperienza è stato il commento fatto da un componente della commissione (un informatico dipendente dell'ente) che ha dichiarato che dal quel momento in avanti avrebbe accettato più volentieri la valutazione fatta a lui come dipendente. Aveva infatti finalmente capito cosa significasse valutare. Aveva capito che valutare è un compito serio e difficile, ma che la valutazione può anche essere veramente oggettiva e completa.

La stessa consapevolezza è stata inoltre raggiunta da funzionari e dirigenti che hanno colto maggiormente la delicatezza del processo di valutazione, soprattutto per quanto riguarda le prestazioni e le progressioni verticali. Infine, si è iniziato a pensare che il medesimo metodo di selezione potrebbe un domani essere riproposto anche sui percorsi di sviluppo professionale, come ha già iniziato a pensare Unioncamere.

In sintesi, sono state sviluppate le competenze del personale e strutturato un meccanismo che consentisse di fare non solo selezione, ma gestione vera e propria.

La metodologia dell'assessment è stata quindi successivamente adottata alla Camera di Torino anche sui processi selettivi relativi alle le progressioni verticali.

Dopo aver approfondito il tema dell'esperienza a Torino relativa alla costruzione e alla realizzazione del nuovo processo selettivo, vorrei soffermarmi – più brevemente – su alcune riflessioni legate alla gestione per competenze e al **riconoscimento della retribuzione “fissa”**: alle progressioni orizzontali. Anche se oggi – più che con il d.lgs 150/2009 direi con i nuovi vincoli del prossimo triennio imposti dalle manovre finanziarie – queste ultime risultano sostanzialmente “bloccate” (da qui il rammarico di un'ulteriore leva dello sviluppo organizzativo che, almeno provvisoriamente, andiamo a perdere) credo però sia importante fare alcuni cenni per completare i ragionamenti sui sistemi di valutazione correlati alle competenze.

Nella costruzione del nostro sistema di valutazione abbiamo voluto porre l'attenzione sul fatto che se l'aumento di stipendio lo diamo “al più meritevole” rischiamo di darlo sempre alle stesse risorse. Qui il problema non è quello di una volontà “distributiva” nell'erogazione delle progressioni orizzontali. Il tema è invece quello di capire che l' “aumento di stipendio” – anche nelle aziende private – non si deve dare solo al “più meritevole”...bensì (attenzione alla differenza) al “più meritevole di avere un aumento retributivo”. Si tratta di introdurre un concetto di equità gestionale e di continuo raffronti (svolti dal management e dalla funzione “risorse umane”) fra le competenze possedute e i livelli retributivi di ciascun dipendente e dell'insieme della popolazione aziendale.

Poniamoci una domanda: in base alle competenze, se ho una progressione economica da destinare, la assegno al dipendente con retribuzione D1 o a quelle in D5? Naturalmente dipende: se valuto solo chi ha le competenze più forti è ovvio che sia il D5, ma devo raffrontare la competenza ed il profilo di competenza rispetto alla retribuzione.

Attenzione quindi: valutare le competenze possedute, verificare la retribuzione del dipendente e degli altri lavoratori, rappresentano i due passaggi preventivi e

fondamentali per andare ad individuare le priorità nell'assegnare incrementi retributivi nell'organizzazione.

3.3 Evoluzione a fronte delle novità del DLgs 150

Con la “riforma del d.lgs 150/2009 per la Camera di Torino è stato importante proseguire nello sviluppo di sistemi valutativi e incentivanti impostati già da anni sulla valorizzazione della professionalità e della meritocrazia senza quindi perdere quello che era stato costruito nel tempo e soffermarsi a riflettere su alcuni punti.

1. Come modificare la selezione dall'esterno, oggi che partecipano anche gli interni (nuovo art. 52 del d.lgs 165). Come è possibile incrociare i principi del decreto 150 con i concetti di sviluppo organizzativo per non perdere le competenze e l'esperienza acquisita da dipendenti dell'ente? Con le novità introdotte dal 150 e con la sostanziale eliminazione delle progressioni verticali paghiamo gli errori e le anomalie gestionali introdotte in alcuni enti senza che ci fosse alcun serio riferimento a metodologie, a procedure selettive ad una reale gestione sulle e con le competenze. Si potrebbe pensar di far saltare la preselezione e lo scritto a chi ha una serie di caratteristiche, ma anche questo è un po' rischioso. Abbiamo affrontato un progetto di analisi e sviluppo del nostro sistema di valutazione per evolvere ulteriormente in coerenza con le novità normative
2. Per quanto concerne il sistema di valutazione della performance direi che il nostro sistema era già impostato sull'approccio meritocratico e sulla differenziazione della valutazione. Se è vero che l'art. 19 del 150 non si applica alla lettera alle Camere, è però anche vero che con i chiarimenti del decreto correttivo 141/2011 e con i principi già inseriti negli artt. 16 e 31 del 150 la differenziazione, il riconoscimento del merito, la prevalenza delle risorse da destinare a premiare i più “meritevoli” e che le risorse relative alla performance individuale debbano rappresentare la parte più rilevante delle

risorse decentrate sono tutti punti che sostanzialmente già avevamo introdotto. In questo caso i ritocchi sono stati minimi grazie al lungo lavoro di costruzione ed evoluzione del sistema valutativo affrontato dal Duemila in avanti. Sicuramente – tra le novità che abbiamo introdotto proprio dal 2011 – c'è quella della valutazione della performance della singola “unità organizzativa”. Fino a ieri incrociavamo la performance individuale con i risultati complessivamente ottenuti dalla Camera (performance organizzativa). Dal 2011 i fattori di valutazione riguardano anche il singolo settore coordinato dalla “posizione organizzativa” e la singola area diretta dal dirigente.

3. Per quanto concerne le progressioni orizzontali e quelle verticali si deve sottolineare quanto previsto dagli articoli 23 e 24 del 150. Questi due articoli – con i relativi commi 1 e 2, ma non per quanto concerne i commi 3 – servono alle Camere come principi. L'altro nuovo articolo di riferimento è il nuovo art. 52 del d.lgs. 165 come modificato dall'art. 62 del 150. Attenzione: anche in questo caso il comma 1 del nuovo art. 52 è – in base al dettato dell'art. 74 (comma 1) del 150 – articolo che rientra nella potestà legislativa esclusiva esercitata dallo Stato ai sensi dell'art. 117 della Costituzione; 1 commi 1 bis e 1 ter del nuovo art. 52, invece, sempre in base all'art. 74 (comma 2) costituiscono principi generali ai quali ci si deve adeguare attraverso gli specifici ordinamenti degli enti.
4. Personalmente ritengo si debba fare molta attenzione nel non correlare in maniera troppo stretta il concetto della valutazione della performance con quello dell'incremento retributivo e della progressione verticale (ormai da chiamare “progressione di carriera”). Nelle riflessioni sul sistema di valutazione e sulle correlazioni fra i diversi ambiti di valutazione abbiamo visto come in un caso l'oggetto della valutazione sia la “performance”, nell'altro la competenza posseduta, nell'altro ancora la competenza da possedere nella categoria superiore. In questo caso l'incrocio della valutazione riguarda competenze e potenziale. E non è assolutamente detto

– lo si è visto in precedenza – che una persona in gamba e meritevole nel raggiungimento di obiettivi e quindi con livello di performance elevata sia poi altrettanto in grado di assumersi responsabilità e di svolgere adeguatamente il nuovo ruolo in categoria superiore o anche solo semplicemente con retribuzione fissa più alta. Però qui si tratta di “aree di attenzione” e di considerazioni che ogni Camera dovrà fare nell’evolvere il proprio sistema di valutazione: una giusta correlazione senza creare “automatismi” troppo meccanicistici sarà probabilmente la giusta soluzione per il nuovo sistema permanente di valutazione.

4. La valutazione delle prestazioni

A cura di R. Ruffini

Il mio intervento si concentrerà sulla valutazione delle prestazioni: qualche criterio e qualche tecnica oltre ad una serie di tipologie di valutazione della performance individuale. Dal punto di vista tecnico ci sono tanti ingredienti che è possibile utilizzare, ma che ognuno poi miscela come preferisce. Alla base di qualsiasi tecnica, di ogni metodologia è fondamentale sapersi prendere carico delle persone.

Qualsiasi siano le cause della valutazione è necessario tenere presente che è sempre un momento di attenzione che diamo ai nostri collaboratori.

Quando in un'Azienda Speciale doveva essere inserita una risorsa che già aveva lavorato a tempo determinato e che tutti ne riconoscevano il valore è stato comunque effettuato un concorso a tutti gli effetti. Si è presentata solo lei e ha seguito tutto l'iter di concorso: alla fine è stata contenta perché si è sentita più meritevole e anche i colleghi la hanno accettata subito.

Le tecniche servono perché l'intuito solo non basta.

Partiamo dall'assunto: se pagassi per pezzi prodotti, la produzione coinciderebbe con la valutazione? Nell'ottica classica l'oggetto della misurazione vedeva la misurazione come criterio di valutazione al quale si agganciava il meccanismo retributivo. Ovviamente il meccanismo è più complesso e le misurazioni (dove ci sono !) non sono perfette.

Dobbiamo misurare la performance individuale e quindi cambiare le logiche.

Prima di Brunetta i sistemi di valutazione delle prestazioni erano correlati nelle prassi diffuse (obiettivi e comportamenti organizzativi nati da norme che parlavano di produttività). Le prime schede di valutazione (nel '88/'89) sono nate con la volontà chiara di distribuire risorse economiche. La politica del sindacato era di aumentare il salario, non potendolo fare a livello nazionale.

Queste prassi hanno creato una serie di problemi; innanzitutto una cultura del “costa molto dal punto di vista emotivo e rende poco dal punto di vista organizzativo”.

Perché è importante differenziare? E' importante per dimostrare che la valutazione è corretta: non esiste un mondo di uguali. Differenziare vuol dire ragionare sulle cose, vuol dire aver lavorato sui singoli e saper giustificare le differenze. Non mi potete chiedere di valutare se la mia valutazione non ha conseguenze.

Cosa cambia con la Brunetta ?

Viene inserita per la prima volta la Performance Organizzativa; viene chiesto di misurare un risultato organizzativo. Il ciclo della performance rivede in modo diverso il ciclo di programmazione di bilancio, viene ripresa la dimensione strategica e di risultato (non era mai stato esplicitato in nessuna norma, poteva essere presente nelle nostre logiche, ma non era presente nelle norme).

Devo riuscire a focalizzare una Performance Organizzativa e capire il mio mandato organizzativo: sapere quello che faccio non significa averlo bene focalizzato.

La performance individuale è il contributo personale alla performance organizzativa e quindi cambia un po' la natura della nostra valutazione. Questo è l'elemento di discontinuità rispetto a prima: la performance individuale era collegata solo alla prestazione (un paradosso: operazione riuscita = paziente morto. Adesso viene considerato il tasso di mortalità nella struttura). Se la performance individuale non è ancorata alla performance organizzativa non ha ragione di essere: ogni attività dell'individuo deve essere finalizzata alle linee organizzative. Pertanto se la performance organizzativa non è definita non posso individuare la performance individuale.

Le strumentazioni sono sempre le stesse: la differenza è sulle sfumature delle quali tenere conto. C'è quindi continuità nei sistemi di valutazione, ma cambia la focalizzazione. La distinzione delle fasce ne è una diretta conseguenza.

Si passa da una logica assoluta ad una relativa: non solo l'individuo rispetto a se stesso, ma anche rispetto agli altri. La valutazione degli obiettivi non valutava i comportamenti.

Il concetto di tempo: nel pubblico è un fattore produttivo, in realtà è una disciplina per dare il ritmo alle cose. Avere calendari e tempi dà energia.

Quali sono i problemi tipici nello sviluppare l'attività valutativa ?

1. Passare da una visione "Dei delitti e delle pene" ad una "Delle virtù e dei premi"; premiamo le virtù e non puniamo le colpe (siccome sono tutti bravi se non sei bravo sei punito). La cultura meritocratica non significa premi e punizioni, ma significa premi (es. premio al miglior dipendente). Solo differenziando, solo valutando bene il sistema diventa premiante.
2. Cosa vuol dire merito? E' un concetto relativo, variabile, molto differenziato. Il problema è proprio entrare nel merito, saper distinguere le cose: avere regole dichiarate, gestite e avere un sistema che entra nello specifico.
3. Non bisogna avere paura delle valutazioni, ma bisogna avere attenzione. Sbagliare è un attimo.
4. Per arrivare ad una buona valutazione è importante seguire il processo; avere un'attenzione costante e motivare le risorse (il Diario Valutativo va fatto).
5. "Piuttosto che niente è meglio piuttosto" ma con ragionevolezza. Devo sempre sapere piegare la tecnica (la ragione) al contesto (all'esperienza). Leggere la situazione e saperla cambiare: questa è la ragionevolezza, sapere dare strategie di sviluppo organizzativo, non buttando via quello che abbiamo ma partendo da quello che c'è. Modifico sempre ciò che c'è e creo le condizioni per poter gestire.
6. Tenere presente la fatica di distinguere le conseguenze dal risultato.

Per la costruzione dei sistemi di valutazione l'unica vera difficoltà è stabilire la performance organizzativa per stabilire poi la performance individuale. Come Enti abbiamo tanta esperienza su ciò che non siamo e su come non dobbiamo fare, ma abbiamo meno esperienza sulla misurazione dei risultati.

Ci sono dei requisiti minimi necessari:

- ☑ Innanzitutto integrazione tra performance organizzativa ed individuale attraverso indicatori specifici. Quanti obiettivi ? Quanti indicatori ? Partire con chiarezza e omogeneità degli obiettivi.
- ☑ Distinguere tra competenze e comportamenti che possono essere cose diverse perché hanno oggetti diversi. Le competenze sono le attitudini, le conoscenze, un insieme valutato a tutto tondo. I comportamenti devono essere valutati ai fini dei risultati.

E' necessario avere un dizionario di comportamenti organizzativi e poi per ogni elemento trovare i descrittori (fattori, gradi, scale)

Stiamo parlando di sistemi in cui verifichiamo come un individuo ha contribuito alla Performance Organizzativa ai fini dell'erogazione di un premio: devo valutare la performance per arrivare ad erogare un premio, seguendo l'ottica del sistema incentivante. Si possono valutare obiettivi o comportamenti: l'obiettivo è una cosa, quello che fa una risorsa per il raggiungimento di quell'obiettivo è un'altra. Si valuta chi raggiunge gli obiettivi ed il comportamento che è servente al raggiungimento dell'obiettivo (obiettivi raggiunti con comportamenti scorretti possono fare emergere problemi anche con anni di distanza). Anche l'ultimo dei dipendenti ha un mandato attribuito: cosa mi aspetto da te e che tipo di comportamenti mi aspetto che tu adotti.

Ci sono obiettivi aziendali generali: tempi dei procedimenti, elementi di spesa, tassi di assenteismo. Ci sono obiettivi collettivi che possono essere stabiliti in modo che possano essere raggiunti da tutti: es. la fruizione delle ferie entro il mese di aprile.

Bisogna fare attenzione perché valutazione con distribuzione a pioggia della produttività porta a danno erariale. Nel 2012/2013 e soprattutto nel 2014 dobbiamo avere sistemi “puliti”. Devo stabilire che cosa premio, cosa misuro e come valuto.

Le Camere di commercio hanno una pianificazione strategica a livello di sistema quindi sono molto più avanti rispetto ad altre pubbliche amministrazioni; sono in possesso di tantissimi dati sia interni che esterni e diventa essenziale correlare questi aspetti. Non c'è una sola regola: nelle scelte gestionali ognuno può avere ragione, poi è il tempo a decretarne la veridicità.

5. Considerazioni generali

A cura di I. Camurri

Il documento del “gruppo di lavoro” delle direzioni del personale di alcune Camere di commercio parte da tutte le considerazioni emerse fino a questo punto del “paper”.

L’obiettivo è stato quello di ipotizzare un documento che potesse rappresentare un riferimento, un possibile aiuto per le singole Camere di commercio nel loro iter di adeguamento e miglioramento dei processi valutativi anche in relazione alla delicata ed importante fase di cambiamento della Pubblica Amministrazione, sia in rapporto all’ulteriore processo di riforma con le novità normative del 2008-2009-2010, sia in rapporto al periodo di crisi economica in atto.

Si sottolinea che il documento vuole essere un “riferimento” partendo anche dalla consapevolezza che l’errore più grande che si possa fare in questi casi è quello di applicare in maniera non correlata allo specifico contesto di ciascuna Camera, ciascuna realtà politica, organizzativa, territoriale e che non faccia invece specifico riferimento alle persone ed al percorso fino ad ora intrapreso da ciascun ente.

Il Sistema Integrato di Misurazione e Valutazione deve quindi essere impostato in coerenza:

Formattati: Elenchi puntati e numerati

- 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
- con le strategie di mandato della Camera di commercio e con gli indirizzi generali relativi alla gestione delle risorse umane.

Il sistema di valutazione deve avere tra le proprie fondamentali finalità quella di ottenere un costante monitoraggio:

- 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.)
- delle persone, dalle fasi selettive a quelle relative ai piani di sviluppo professionale e meritocratico (valutazione delle competenze e attitudini, colloqui motivazionali e verifica per le aspettative professionali delle persone, valutazione del potenziale, delle prestazioni o performance individuali, analisi delle esigenze formative, ecc.).

Formattati: Elenchi puntati e numerati

In base al permanente monitoraggio e analisi dell'organizzazione e delle persone che in essa lavorano dovranno essere 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

Formattati: Elenchi puntati e numerati

□ le competenze del personale anche ai fini delle progressioni economiche.

Oltre alle novità introdotte in tema di valutazione dalla recente riforma della Pubblica Amministrazione, è importante sottolineare anche che da sempre – ma in particolare dal 1993 in avanti – la normativa e la contrattazione nazionale hanno posto l'attenzione su due aspetti fondamentali.

Il primo è quello già presente nel d.lgs. 29/1993 e che oggi ritroviamo nel comma 5 dell'articolo 7 d.lgs. 165/2001: *“le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese”*. Se questo vale per ogni voce di “trattamento accessorio” il concetto è ancor più forte per quelle voci retributive correlate alla valutazione di competenze e performance. In altre parole: per nessun motivo l'assenza può essere equiparata alla presenza, e per nessun motivo i processi valutativi e retributivi possono aprire deroghe a quanto indicato dal comma 5 dell'articolo 7.

Il secondo aspetto è stato chiaramente riportato dal CCNL del 22 gennaio 2004, quando all'articolo 37 è andato a modificare l'articolo 18 del CCNL 1.4.1999 precisando che *“...la attribuzione dei compensi ...è strettamente correlata ad effettivi incrementi della produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa”*. E inoltre che *“...non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati”*.

5 - Il lavoro del gruppo - Parte I

5.1 Premessa

E' nostro convincimento che non esista un modello di valutazione che si presti a svolgere il ruolo di "facsimile" per tutto il sistema camerale. Nonostante infatti il sistema camerale si componga di sole 105 realtà, il substrato culturale, il livello dimensionale, il grado di maturità organizzativa e gestionale di ciascuna di esse portano ad escludere a priori la possibilità di standardizzare i processi di misurazione e di valutazione delle performance organizzativa e individuale, soprattutto mediante una semplice operazione di trasposizione/recepimento di un modello preconfezionato.

Anche il più elementare dei sistemi di misurazione e valutazione costituisce uno degli elementi fondanti del percorso di crescita e di sviluppo delle risorse umane e, di conseguenza, dell'amministrazione in generale, nel momento in cui è il risultato della giusta combinazione fra una molteplicità di fattori interni e di contesto, di soggetti e di relazioni e supporta il processo di definizione degli obiettivi generali e particolari e verifica del relativo raggiungimento, nel massimo della trasparenza.

Partendo dal confronto tra realtà camerali dei componenti il Tavolo si è giunti alla realizzazione di un documento di sintesi che, in coerenza con quanto previsto dalla normativa, può essere di ausilio per la revisione e l'aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione che ogni Camera di Commercio è chiamata a compiere per l'adeguamento ai principi generali e alle finalità del predetto decreto. Esso tiene conto delle indicazioni contenute nelle linee guida Unioncamere pubblicate lo scorso 11/12/2010 per la redazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

Viene pertanto proposta una griglia interpretativa dell'intero quadro normativo e contrattuale di riferimento che, ottimizzando e valorizzando le esperienze già compiute nel sistema camerale, consenta di:

- valutare la completezza e l'adeguatezza dei modelli già in uso all'interno dell'ente;
- collocare all'interno di un quadro più ampio e coerente le metodologie e le prassi già maturate in risposta al precedente quadro normativo e contrattuale di riferimento o in base a spinte all'innovazione e allo sviluppo organizzativo;
- definire ex novo un sistema adeguato alle proprie esigenze e caratteristiche organizzative, utilizzando la struttura e l'articolazione del modello allegato.

In una specifica sezione sono riportate le criticità riscontrate nelle varie esperienze analizzate e le eventuali soluzioni proposte. Questo lavoro di lettura e di riflessione congiunta da parte di soggetti che quotidianamente gestiscono le *risorse umane* e le dinamiche di relazione fra organi di governo, di controllo, gli organismi sindacali e la dirigenza delle Camere di commercio, arricchisce il contributo di quelle sfumature che difficilmente possono essere ricavate in altri modelli e documenti.

5.2 Riferimenti normativi

Legge 29-12-1993, n. 580

D. Lgs. 27-10-2009, n. 150 “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” – Titolo II “Misurazione, valutazione e trasparenza della performance” e Titolo III “Merito e premi”

D. Lgs. 30-03-2001, n. 165 “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”

D.P.R. 2-11-2005, n. 254 “Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio”

CCNL dirigenza e personale non dirigente del comparto Regioni e Autonomie Locali

CIVIT – delibere e pareri

UNIONCAMERE – Linee Guida

5.3 Finalità e principi generali di misurazione e valutazione della performance

a) Le finalità

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance; adottano metodi e strumenti

idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi (art. 3 D.Lgs. n.150/09)

Che cosa è il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

E' l'insieme, coerente ed esaustivo (sotto il profilo dei nessi, delle sequenze logico-temporali, delle relazioni di reciprocità che le riguardano) delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo, e la cui attuazione consente all'Ente di pervenire in modo, appunto, sistemico, a misurare e valutare la performance organizzativa e individuale¹.

L'attività di misurazione consiste nello svolgimento di «processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori e processi qualitativi di verifica dell'idoneità di tali indicatori a rappresentare il fenomeno osservato».

L'attività di valutazione è, invece, «un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un commento ragionato e di un giudizio di sintesi per ciascuno degli ambiti di performance valutati»

b) La valutazione delle risorse umane – finalità ed ambiti

Gli oggetti di valutazione individuati dalle Camere di commercio sono funzionali allo scopo che si vuole perseguire attraverso il sistema di misurazione e valutazione delle risorse umane, ovvero **la valorizzazione del contributo del personale camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e lo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.**

Il sistema va considerato come un fondamentale strumento di gestione del personale in quanto fornisce informazioni sistematiche utili per pianificare e

¹ *Tratto da Linee Guida Unioncamere del 11/12/2010 su Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance*

realizzare interventi di sviluppo professionale, le carriere, la formazione, la mobilità interna ed esterna in funzione di un costante sviluppo organizzativo orientato a:

- ☑ rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- ☑ ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- ☑ premiare le eccellenze all'interno della organizzazione.

Pertanto il sistema deve essere flessibile ed in grado di cogliere, in termini dinamici, l'evoluzione delle esigenze dell'ente. E' necessaria quindi una periodica manutenzione del sistema, attività che non sempre nelle Camere viene curata adeguatamente.

Di norma nei sistemi adottati dalle Camere di commercio la valutazione è focalizzata alla rilevazione ed alla analisi dei seguenti ambiti:

1. le **competenze** possedute dal personale, principalmente ai fini della attribuzione della progressione orizzontale e della assegnazione di incarichi;
2. le **prestazioni**, anche a scopo incentivante, mediante erogazione del premio di produttività;
3. le **aree di miglioramento**, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale ed il grado di copertura del ruolo;
4. il **potenziale** del personale, per la individuazione delle figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione, sia attraverso procedure selettive dall'esterno, sia per la valorizzazione delle professionalità interne all'organizzazione.

5.4 Il processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale

a) Il processo di valutazione della performance organizzativa

1. La valutazione della performance organizzativa avviene annualmente e si basa sul confronto tra gli obiettivi prefissati in sede di Piano della Performance ed i risultati conseguiti attraverso la realizzazione dei programmi e dei progetti.
2. La valutazione della performance organizzativa è effettuata dalla Giunta, coadiuvata dall'OIV, ed è formalizzata nella Relazione sulla performance.
3. La valutazione della performance si avvale, oltre che degli strumenti e delle procedure interne, di iniziative finalizzate alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi dell'ente. Il ricorso alla rilevazione esterna è condotto compatibilmente con le capacità organizzative e la sostenibilità finanziaria dell'ente.
4. Nell'ambito del processo di valutazione della performance organizzativa, l'OIV coadiuva la Giunta nella valutazione del Segretario Generale; quest'ultimo si esprime sulla valutazione della dirigenza e sul contributo reso dalle singole aree di responsabilità dirigenziale in cui si articola l'ente. Tale valutazione si incentra su profili organizzativi complessivi dell'intera area e prende in considerazione, congiuntamente alla capacità di perseguire gli obiettivi assegnati, l'adeguatezza dell'articolazione operativa interna adottata, la partecipazione attiva e coordinata alle tematiche e agli interventi trasversali, l'attenzione ad un utilizzo equilibrato delle risorse ed al rispetto dei vincoli di finanza pubblica.

b) Il processo di valutazione della performance individuale

A seconda del grado di consolidamento e di diffusione della cultura della valutazione, i sistemi di valutazione adottati dalle Camere di commercio risultano più o meno formalizzati in procedure precodificate e preventivamente comunicate a valutatori e personale valutato. In alcuni casi sono stati effettuati interventi formativi destinati ai valutatori e creati strumenti operativi a supporto del processo di valutazione. Maggiore è il grado di formalizzazione del sistema, più lo stesso è trasparente e garanzia di parità di trattamento.

Va rilevato che comunque i vigenti sistemi di valutazione adottati dalle Camere, per quanto attiene il processo, necessitano di una revisione per realizzare un coordinamento con i nuovi strumenti di pianificazione, programmazione e controllo previsti dal D.Lgs. n. 150/2009.

5.5 Sistema di valutazione: soggetti e forme di adozione del documento

La competenza nell'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (SMVP) è attribuita all'**organo di indirizzo politico-amministrativo**, identificabile nella Giunta Camerale.

I contenuti minimi del SMVP sono indicati all'art. 7 del D. Lgs. 150/09 e cioè:

- a. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c. le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d. le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il SMVP può costituire un documento a se stante, oppure rappresentare una specifica sezione del **Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei**

Servizi (ROUS), in tal modo coordinandosi ed integrandosi con la disciplina generale dell'organizzazione dell'ente. Infatti il ROUS è lo strumento attraverso il quale la Giunta² esprime gli indirizzi in materia di organizzazione e gestione del personale, individua la macro-organizzazione (strutture di maggiore rilevanza) e - a seguito delle novità introdotte dal D.Lgs. n. 150/09 in materia di relazioni sindacali - le attribuzioni per la definizione dei principi generali su misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale, prima disciplinate dalla contrattazione nazionale o decentrata o altre forme regolamentari.

La disciplina della micro-organizzazione viene infine demandata al **Segretario Generale** cui sono riconosciuti i poteri del privato datore di lavoro³.

5.6 L'adeguamento e/o aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione

I **soggetti** coinvolti nel processo di adeguamento del SMVP sono:

- il Segretario Generale
- la dirigenza
- l'ufficio risorse umane

² L'articolo 2, comma 1 del D.Lgs. 165/2001 prevede che agli organi di governo spetta, esclusivamente:

- la definizione delle linee fondamentali di organizzazione degli uffici;
- l'individuazione degli uffici di maggior rilevanza e i modi di conferimento della titolarità dei medesimi;
- la determinazione delle dotazioni organiche complessive.

³ Art. 5, comma 2 del D. Lgs. 165/2001:

“Nell'ambito delle leggi e degli atti organizzativi di cui all'articolo 2, comma 1, le determinazioni per l'organizzazione degli uffici e le misure inerenti alla gestione dei rapporti di lavoro sono assunte in via esclusiva dagli organi preposti alla gestione con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro, fatta salva la sola informazione ai sindacati, ove prevista nei contratti di cui all'articolo 9. Rientrano, in particolare, nell'esercizio dei poteri dirigenziali le misure inerenti la gestione delle risorse umane nel rispetto del principio di pari opportunità, nonché la direzione, l'organizzazione del lavoro nell'ambito degli uffici”

- ☑ l'ufficio controllo di gestione
- ☑ l'POIV
- ☑ le OOSS, formalmente mediante l'istituto della sola "informazione", informalmente mediante un costante confronto nelle varie fasi di definizione del SMVP.

I presupposti:

- ☑ definire con chiarezza le finalità della revisione:
 - solo adeguamento alla riforma prevista dal d.lgs. 150/2009 (per le Camere già ben strutturate a livello di gestione risorse umane);
oppure
 - occasione per una profonda riflessione a livello generale sull'impostazione organizzativa (macro-micro) dell'Ente
- ☑ procedere in modo graduale,
- ☑ cercare di garantire sempre la massima trasparenza e condivisione;
- ☑ costruire un processo di programmazione e controllo coerente che preveda la definizione di obiettivi, indicatori di misurazione e target;
- ☑ accrescere la consapevolezza del rafforzato collegamento fra il contributo individuale di ciascun dipendente e il raggiungimento degli obiettivi a livello di ufficio/area/ente.

5.7 Criticità, aspetti da approfondire e tematiche aperte

Le criticità nella costruzione del sistema di valutazione e nell'adeguamento dello stesso alla luce delle disposizioni contenute nella norma di riforma

1. ***Prima criticità:* si identifica la valutazione del collaboratore con il suo apporto al raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio attribuendo il massimo punteggio partendo dalla equivalenza obiettivo raggiunto = apporto massimo del collaboratore.**

Va da sé che tale uguaglianza non è sempre vera poiché l'effettivo apporto del singolo al raggiungimento del progetto è differenziato. La difficoltà nel valutare tale apporto è determinata dal non definire a priori gli elementi osservabili, o l'individuazione di indicatori di quantità o tempo o di sub attività da realizzare necessarie per la realizzazione dell'obiettivo. Tale difficoltà potrebbe essere superata attraverso l'attribuzione al singolo di "adempimenti o fasi del processo" correlate con il processo per realizzare l'obiettivo d'ufficio.

Ovvero, se venissero introdotti "obiettivi individuali"/comportamenti organizzativi quali sub componenti dell'obiettivo d'ufficio, o quali comportamenti organizzativi per il mantenimento delle complessive performance dell'ufficio, i valutatori (responsabili e dirigenti) potrebbero avere elementi "oggettivi" aggiuntivi per l'espressione di una valutazione sul contributo del singolo all'obiettivo dell'ufficio.

2. **Seconda criticità: la scala di valutazione.** E' importante definire una scala sufficientemente ampia (proposta: scala di almeno 5 valori di giudizio) per potere esprimere una differenziazione nella valutazione ed evitando scale che portino il valutatore a posizionarsi sempre nel valore medio o medio alto. E' importante che a ciascun valore sia abbinato un descrittore che esprime il giudizio corrispondente al voto assegnato.
3. **Terza criticità: la lunghezza della scheda.** La scheda deve essere sufficientemente analitica in modo da risultare comprensibile e contenere tutti gli aspetti che hanno contribuito alla valutazione finale, però non deve essere quindi troppo "pesante" o ridondante nei contenuti. La presenza di descrittori agevola la conduzione del colloquio con il valutato, poiché i descrittori consentono di fare riferimento agli elementi della prestazione osservati su cui si fonda la valutazione.

4. Quarta criticità: la scheda deve prevedere sezioni per inserire **note correlate e proposte formative**. Queste sezioni vanno compilate in sede di colloquio intermedio e/o finale e sono la risultante delle prospettive o aspettative della prestazione, individuate di comune accordo dal valutato e dal valutatore nonché le proposte formative finalizzate a colmare aspetti della prestazione non soddisfacenti, o a migliorare alcuni di essi pur soddisfacenti, nella prospettiva di utilizzare tale strumento anche per lo sviluppo/miglioramento delle competenze.

Per stimolare l'inserimento nella scheda di percorsi di aggiornamento/formazione orientati al miglioramento della prestazione/competenze o del potenziale inespresso e correlato ai processi/attività presidiati è opportuno prevedere appositi incontri (all'inizio dell'anno e prima dell'avvio dei colloqui intermedi – se previsti – e comunque prima dell'avvio del colloquio annuale) tra dirigenza ed altri valutatori

La funzione delle note correlate e della sezione per le proposte formative dovrebbe essere comunicata anche ai valutati al fine di far comprendere che il sistema di valutazione non viene utilizzato solo per la distribuzione dell'incentivo ma è strumento per contribuire allo sviluppo delle risorse umane.

5. Quinta criticità: **Putilità del colloquio**. Il colloquio non dovrebbe essere orientato al solo dettaglio del voto, ma partendo dal descrittore correlandolo alla prestazione effettuata – e quindi al voto espresso - il colloquio dovrebbe tendere sulle prospettive (e aspettative) future sia del valutatore che del valutato. Il momento del colloquio intermedio o finale, è l'occasione anche per il valutato di esternare e formalizzare proposte di aggiornamento/formazione/flessibilità per il miglioramento della propria prestazione/competenza.

6. Sesta criticità: **omogeneità nei criteri di valutazione tra diversi valutatori**.

E' necessario che in sede di Comitato dei Dirigenti venga confrontata la media della valutazione per ogni Settore. In tale attività di revisione è opportuno

coinvolgere tutti i responsabili d'area e di UO, al fine di poter correggere eventuali incongruenze, originate dal non considerare l'insieme del contesto organizzativo dell'Ente camerale. Tale passaggio deve essere necessariamente effettuato prima dell'avvio dei colloqui finali.

Tale incontro, più che di omogeneizzazione delle valutazioni, dovrà avere la funzione di integrazione culturale in materia di valutazione, per attuare una attività comparativa e di equilibrio valutativo senza arrivare all'appiattimento, ovvero garantire l'equità della scelta valutativa, dei sub criteri adottati, individuando le anomalie delle rispettive valutazioni dettate da fattori contingenti o da attitudini personali. Inoltre si dovrà far comprendere nel tempo ai valutatori, il loro ruolo precettoriale e la loro responsabilità di sviluppo delle risorse umane affidate, per il miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

La revisione delle valutazioni individuali, i cui criteri vanno condivisi dal gruppo, dovrà essere effettuata sia sulla base dei criteri adottati sia tenendo conto delle opportunità strategiche e di sviluppo inerenti la gestione delle risorse umane.

7. Settima criticità: gli ambiti di valutazione ed i relativi pesi vanno **rivisti periodicamente** in funzione degli obiettivi ed al mutare delle esigenze dell'organizzazione. E' opportuno altresì prevedere distinzione negli ambiti di valutazione a seconda del tipo di attività svolta dal personale (ad esempio front office o back office).

8. Ottava criticità: **le istanze di riesame**. Sarebbe opportuno, come evidenziato nella delibera Civit, che l'istanza di riesame venga affidata ad un soggetto terzo, ovvero diverso dal Segretario Generale. In tale caso occorre però definire i seguenti aspetti:
 - come individuare il soggetto terzo (l'OIV o altro soggetto?);
 - quali informazioni fornire per la definizione della istanza di riesame;

- ☑ gli impatti del riesame nell'ambito delle relazioni e del processo valutativo;
- ☑ i tempi entro cui deve concludersi il riesame al fine di non dilatare eccessivamente la conclusione del processo valutativo.

9. Nona criticità: **soprattutto negli enti di piccola-media dimensione**. Le scarse capacità del valutatore di “valutare” e di comprendere gli effetti della sua attività di valutazione sul valutato, sul clima generale del personale a stretto contatto o meno con il valutato, sullo stato di salute in generale dell'ente (ogni incidente di percorso comporta “costi” in termini di tempo, risorse, clima, immagine, per non parlare delle conseguenze di un contenzioso).

- ☑ Non ci si improvvisa valutatori
- ☑ Non bisogna avere paura né fretta di valutare, ma bisogna gestire l'attività ed i rapporti quotidiani in modo da arrivare serenamente al momento della definizione/formalizzazione/comunicazione della valutazione.
- ☑ Non bisogna dire “bugie”: nella valutazione (fatta eccezione per la valutazione del potenziale), è importante basarsi sempre su fatti concreti, su numeri, dati, indici...sembra una banalità, ma soprattutto negli enti di piccola dimensione il personale parla e si confronta in continuazione e anche la più piccola o innocente “alterazione” rischia di vanificare la credibilità di tutto il sistema.

10. Decima criticità: **collegamento tra sistema di valutazione e sistema premiante**, alla luce dei nuovi criteri e dei nuovi istituti introdotti dalla riforma.

In tale ambito gli aspetti che si ritengono maggiormente critici sono:

**a. L'attribuzione delle progressioni economiche alla luce della
esperienza di alcune Camere di Commercio**

Nell'ambito della applicazione dell'istituto citato uno degli aspetti critici dal quale discendono altre criticità – sotto elencate -, è la decorrenza della “progressione economica”.

E' inutile negare che gran parte degli Enti hanno applicato nel tempo questo istituto differenziando, in conseguenza della valutazione, o utilizzando comunque, decorrenze differenziate degli effetti economici, spesso retroattive.

Nonostante questo sia implicitamente accettato anche da varie autorità di controllo (es. MEF, vedi istruzioni compilazione conto annuale per quanto riguarda i passaggi di qualifica), da un punto di vista gestionale questo approccio presenta sicuramente dei limiti, in particolare:

1. difficoltà e complicazioni nella gestione del fondo risorse decentrate
2. difficoltà nella “sistemazione” contabile delle spettanze liquidate al personale, non solo per quanto riguarda gli arretrati/conguagli ma anche per le conseguenze contabili più generali;
3. scarsa finalità motivazionale dell'istituto e sostanziale scollegamento, di fatto - in quanto temporalmente sempre “in ritardo”- dal sistema di valutazione;
4. impossibilità di stabilire un sistema “a regime” che preveda determinate quote di personale cui attribuire la progressione.

Partendo da quest'ultimo limite, si potrebbe invece pensare ad un sistema che, anziché attribuire progressioni “ora per allora”, preveda:

- a) individuazione del “periodo di valutazione” (esempio – da 01/01/.. a 31/12/..). Le valutazioni dovranno essere effettuate entro un determinato lasso di tempo dopo la scadenza del periodo di valutazione, ad esempio entro marzo/aprile dell'anno successivo;
- b) valutazione continua, anche se non viene applicato l'istituto della progressione economica pur in presenza di risorse;
- c) attribuzione della decorrenza economica - successiva alla valutazione -, e comunque coincidente con l'ultimo periodo di valutazione – esempio valutazione nell'anno 2011 del periodo 01.01.2010 – 31.12.2010, ed attribuzione della progressione economica dall'1.1.2010. Nella valutazione del punteggio per l'attribuzione della progressione economica, si potrebbe

tener conto della valutazione media conseguita nell'ultimo triennio dal dipendente, compresa la valutazione dell'anno di decorrenza delle progressioni;

- d) programmazione dell'applicazione dell'istituto nel tempo (per es. triennale) in modo da limitare gli effetti negativi su coloro che, rimanendo esclusi a una "tornata", potranno ben sperare nella successiva.

b. l'utilizzo degli esiti della valutazione per l'attribuzione della produttività

Occorre porre particolare attenzione nella costruzione dei meccanismi che traducono la valutazione in premio incentivante ed ai relativi effetti economici. Un punto che in genere viene poco approfondito è infatti proprio il collegamento fra l'esito del sistema di valutazione ed il calcolo del premio. E' un aspetto critico, da non sottovalutare poiché, anche il miglior sistema di valutazione potrebbe produrre effetti indesiderati ed imprevisti.

Di seguito a titolo esemplificativo si riportano due "errori" da evitare e si propongono i possibili correttivi:

ERRORI	PROPOSTE
1) confondere le risorse attribuibili ai fini della produttività collettiva (fondata sulla valutazione delle prestazioni dell'organizzazione e del gruppo di appartenenza) con quelle legate alla produttività individuale.	Occorre definire ex ante e tenere distinti risorse e criteri di attribuzione legati alla performance dell'ente e di gruppi di dipendenti da quelli per l'attribuzione della performance individuale
2) Prevedere tavoli di "conciliazione" che, in caso di contestazione del dipendente, arrivano anche a rettificare la valutazione effettuata da dipendente.	A tal proposito, prendendo spunto anche da quanto sostenuto dal Prof. Barrera (cfr. Pubblico Impiego – Sole 24 Ore – maggio 2011 pag. 24 e 25) sarebbe auspicabile, che tali organismi, richiamati (purtroppo) anche nel DLgs 150/09, in linea con le funzioni dell'OIV, si occupassero più di "valutazione della valutazione" anziché di contenzioso individuale in senso stretto. In altre parole, anziché andare a rettificare la valutazione del dipendente, dovrebbero verificare se, dal mancato rispetto della procedura e delle regole del sistema di valutazione, possa essere derivato un "danno" per uno o più dipendenti e di conseguenza rendere effettiva l'applicazione di correttivi.

**6 - Il lavoro del gruppo - Parte II- MODELLO
DI SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE**

**MODELLO DI SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE
PERMANENTE DELLA PERFORMANCE
CAMERA DI COMMERCIO DI
(versione 2011)**

Art. 1 – Finalità del sistema

1. Scopo del sistema di misurazione e valutazione delle risorse umane è quello di valorizzare il contributo del personale camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione ed allo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo.

E' un fondamentale strumento di gestione del personale in quanto fornisce informazioni sistematiche utili per pianificare e realizzare interventi di sviluppo professionale, le carriere, la formazione, la mobilità in funzione di crescita professionale orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- accrescere il senso di appartenenza del personale all'organizzazione, per una maggiore responsabilizzazione e motivazione al perseguimento della *mission*;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all'interno della organizzazione.

Pertanto il sistema deve essere flessibile ed in grado di cogliere, in termini dinamici, l'evoluzione delle esigenze dell'ente.

Il sistema assolve altresì ai principi di trasparenza e parità di trattamento.

2. In particolare attraverso il presente sistema, la Camera si propone di
- a. valutare le competenze possedute dal personale, anche ai fini della attribuzione della progressione economica;
 - b. valutare le prestazioni, anche a scopo incentivante, mediante l'erogazione del compenso per la produttività e della retribuzione di risultato;
 - c. valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale ed il grado di copertura del ruolo;

- d. valutare il potenziale del personale, per la individuazione delle figure che meglio possono ricoprire determinati ruoli nell'ambito dell'organizzazione.

SEZIONE I

CONNESSIONE CON IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Art.2 – La mappatura dei profili professionali e delle competenze

1. Un sistema di valutazione del personale efficace e rispondente agli scopi sopra dichiarati presuppone l'effettuazione di una attenta e continua mappatura delle competenze professionali richieste nell'ambito della organizzazione e la definizione dei profili professionali.
2. Per competenze professionali si intende l'insieme di conoscenze, capacità ed attitudini richieste da specifici ruoli organizzativi predefiniti dalla Camera di commercio e periodicamente aggiornati.

Art. 3 - I profili professionali e le posizioni: metodologia e criteri generali

1. I profili professionali tengono conto della categoria di inquadramento del personale, dell'area funzionale, del ruolo di supporto alla struttura ovvero della funzione di erogatore di servizi finali all'utenza e costituiscono nel loro complesso la piattaforma professionale dell'ente camerale. Compete al Segretario Generale, sentita la dirigenza, provvedere con propria disposizione alla formalizzazione ed alla articolazione dei profili professionali, nonché al loro aggiornamento.
2. Al fine di garantire omogeneità di valutazione la Camera di commercio utilizza distinte metodologie di valutazione per:
 - posizioni dirigenziali
 - posizioni organizzative ed alte professionalità
 - restante personale
3. I profili professionali possono a loro volta prevedere ulteriori articolazioni di dettaglio 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 prestano servizio con quelle teoriche necessarie alla organizzazione. In particolare vengono definite posizioni per ruoli di particolare responsabilità, anche se non comportano l'attribuzione di una area di posizione organizzativa, e per le figure professionali infungibili.

4. L'analisi delle posizioni è effettuata in modo dinamico e viene aggiornata in funzione della evoluzione organizzativa e delle mutate esigenze dell'ente. E' funzionale altresì alla definizione delle correlate leve retributive (retribuzione di posizione e di risultato, indennità di particolare responsabilità, premio di produttività legato alla performance individuale).
5. Le posizioni vengono valutate con riferimento ai seguenti fattori:
 - **competenze richieste** (di base, conoscenze specialistiche, plurispecialistiche, necessità di aggiornamento frequente, competenze manageriali, capacità relazionali);
 - a) **conoscenze tecniche (di base e specialistiche)** : le *conoscenze di base* (quali le conoscenze informatiche di base, le conoscenze delle norme generali relative alle Camere di commercio, al funzionamento dei servizi camerali, le conoscenze del funzionamento e delle regole organizzative dell'ente, le conoscenze delle disposizioni in materia di sicurezza negli ambienti di lavoro) attengono ai valori aziendali ed alle competenze trasversali e debbono essere possedute da parte di tutto il personale, con pesi ed a livelli diversi a seconda del tipo di posizione di lavoro cui ineriscono; le conoscenze specialistiche, sempre da ponderare in base alla posizione, sono peculiari del singolo ruolo;
 - b) **capacità**: ossia le qualità, le doti e le caratteristiche personali (quali ad esempio la motivazione, la concretezza, la consapevolezza del ruolo, la *leadership*, la capacità negoziale, l'integrazione, l'efficacia nell'azione, la capacità di *problem solving*), richieste dalle singole posizioni di lavoro affinché vi sia coerenza nel comportamento degli individui con le finalità dell'ente ed in grado di accrescere l'efficienza, la produttività, la qualità dei servizi e dei rapporti interpersonali, con i ruoli organizzativi definiti ed assegnati. Per ogni capacità vengono individuati degli indicatori che le caratterizzano.
 - **complessità organizzativa** (numero persone gestite, grado di omogeneità delle funzioni dell'area di competenza, dislocazione su più sedi, livello di informatizzazione dei processi, posizione in staff o in line, tipologia e complessità delle relazioni interne e/o esterne) e **decisionale** (autonomia decisionale, gestione procedimenti ad alto contenuto discrezionale, rappresentatività verso l'esterno, partecipazione ad organismi ad evidenza esterna, ecc.);
 - **grado di responsabilità** (entità delle risorse che dipendono dall'attività del valutato, conseguenze di tipo patrimoniale, economico e finanziario che derivano da errori/omissioni, firma di atti – anche di spesa – a rilevanza esterna, assunzione del ruolo di responsabile di procedimento ai sensi di legge, ecc.).

6. I singoli fattori, sommati, determinano il peso della singola posizione. In funzione del punteggio ottenuto, viene stabilita l'entità della retribuzione di posizione e della indennità per particolare responsabilità, sulla base delle risorse decentrate appositamente destinate a tali finalità.
7. Il peso e la definizione della retribuzione di posizione e delle indennità per particolare responsabilità sono determinati con specifica disposizione del Segretario Generale su proposta del dirigente interessato.
8. Gli incarichi di posizione organizzativa, di alta professionalità e l'attribuzione delle indennità per particolari responsabilità hanno durata temporale che viene formalizzata al momento dell'istituzione della posizione/incarico o del loro affidamento. Gli incarichi e l'attribuzione delle indennità sono rinnovabili.

Art. 4 - La valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione

1. La Camera di commercio, nella persona del Segretario Generale, attiva periodicamente iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generici che caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire al personale specifici momenti di partecipazione e coinvolgimento in cui potere esprimere il proprio livello di soddisfazione della propria attività lavorativa, le proprie aspettative, eventuali esigenze formative, ecc.

SEZIONE II

LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E L'ATTRIBUZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE

Art. 5 – Finalità

1. La valutazione delle competenze è finalizzata a misurare il grado di copertura effettivo del ruolo, rispetto ai requisiti preventivamente individuati in sede di definizione dei profili professionali e delle posizioni di lavoro.
Il sistema di valutazione delle competenze quindi presuppone l'analisi dei requisiti professionali teorici necessari per svolgere adeguatamente un determinato "mestiere", che vengono rapportati al bagaglio di conoscenze effettivamente possedute ed alle capacità dimostrate dal personale che ricopre quella data posizione.
2. In base ai risultati emersi, la Camera di commercio adotta gli opportuni interventi in materia di:
 - redazione dei piani formativi;

- elaborazione dei piani triennali dei fabbisogni di risorse umane;
- mobilità interna;
- attribuzione di progressioni economiche all'interno delle categorie e dei profili professionali di inquadramento.

Art. 6 - Le progressioni economiche

(articolo a titolo esemplificativo)

1. L'attribuzione della progressione economica al personale non dirigenziale avviene previo espletamento di apposita procedura selettiva annuale e nei limiti delle risorse annualmente destinate in sede decentrata per tale finalità. E' il risultato di un processo di valutazione del personale, con riferimento ai fattori di competenza professionale predefiniti in sede di analisi organizzativa, volto ad evidenziare il grado di copertura delle competenze richieste ed il livello di coerenza del comportamento esplicitato dal dipendente durante il periodo di valutazione con quello predefinito.
2. In particolare la valutazione delle conoscenze tecniche dimostrate avviene sulla base:
 - 1) del possesso e/o del conseguimento di titoli formali ed in seguito alla partecipazione a corsi di formazione/aggiornamento con superamento prova o verifica finale;
 - 2) della storia professionale del dipendente (esperienza maturata attinente al ruolo professionale ricoperto maturata presso l'ente o altre strutture);
L'esperienza, intesa come curriculum studi e come esperienza di servizio viene considerata solo per i passaggi economici nell'ambito della categoria A e per l'attribuzione della prima progressione economica successiva ai trattamenti tabellari iniziali delle categorie B e C.
3. La compilazione della scheda contenente i predetti dati viene effettuata dall'ufficio risorse umane sulla base delle informazioni desumibili dal fascicolo personale dei dipendenti camerati.
4. La valutazione delle capacità dimostrate nello svolgimento della propria attività lavorativa nel periodo oggetto di osservazione avviene mediante compilazione di apposita scheda da parte del dirigente, eventualmente coadiuvato dai propri funzionari, in cui viene espresso un giudizio in merito al grado di coerenza del comportamento dimostrato dal dipendente in relazione ai fattori individuati a priori per la posizione di lavoro ricoperta (misurazione del gap).
5. Alla valutazione delle competenze vengono assegnati i seguenti pesi diversificati a seconda della categoria professionale, della posizione di lavoro di appartenenza e della progressione economica per cui il dipendente concorre:

<i>competenze professionali</i>	<i>Cat. A/ B1</i>	<i>Cat. B3/C</i>	<i>Cat. D1, D3 e ultima posizione economica cat. B3 e C</i>
di base	40%	20%	25%
specialistiche	20%	40%	30%
capacità	40%	40%	45%
totale	100%	100%	100%

I pesi all'interno dei singoli macro fattori di valutazione sono contenuti nelle apposite schede e sono regolati in funzione del profilo professionale e della singola posizione di lavoro.

Viene, quindi, attribuito ex post un punteggio globale che misura il grado di copertura da parte del dipendente del proprio ruolo in scala da 1 a 10.

I punteggi da 1 a 5 segnalano la presenza di lacune, importanti o lievi, nel livello di competenza posseduto dal collaboratore cui consegue la necessità di intervento, mediante azioni formative o di supporto/assistenza.

I punteggi da 6 a 7 segnalano la presenza di competenze consolidate, in linea con il livello medio richiesto dalla categoria/profilo di inquadramento.

I punteggi da 8 a 10 segnalano la presenza di competenze elevate o particolarmente approfondite, superiori al livello medio richiesto dalla categoria/profilo di inquadramento.

6. Nel limite delle risorse annualmente destinate e nel rispetto dei vincoli posti dalle norme contrattuali nazionali, partecipano alla selezione annuale ai fini della attribuzione della progressione economica i dipendenti che presentino nell'arco di un triennio (ossia nei due anni precedenti ed in quello in cui vengono utilizzate le risorse decentrate per l'attribuzione della progressione economica) una copertura del proprio ruolo almeno pari all'80% secondo la procedura di cui al punto precedente (quindi con punteggio almeno pari a 8/10) e che siano stati effettivamente in servizio nella posizione economica immediatamente inferiore durante tutto il periodo oggetto di valutazione. Si considera anno di servizio il periodo di servizio, effettivamente prestato, almeno superiore a 11 mesi.

Tenuto conto delle novità introdotte dal D.Lgs. n. 150/2009 che impone di individuare correlazioni tra le progressioni economiche e la valutazione della performance individuale, a partire dalle progressioni economiche da attribuire dall'anno 2014, non possono partecipare alla selezione per la progressione economica i dipendenti che si trovino nelle seguenti condizioni:

- collocazione nel triennio precedente almeno per una volta in una fascia della scala di valutazione che comporti la non attribuzione della

produttività legata alla performance individuale a seguito di valutazione non soddisfacente presso la Camera di commercio;

- collocazione nel triennio precedente almeno due volte in una fascia della scala di valutazione che comporti l'attribuzione della produttività legata alla performance individuale nella misura minima, per motivi diversi dal limitato contributo quantitativo reso dal dipendente (insufficiente o ridotto periodo lavorato nell'anno).
7. Nel caso in cui il personale che accede alle selezioni sia più elevato del numero dei passaggi consentiti sulla base di quanto appositamente contrattato in sede decentrata per il medesimo anno, vengono attribuiti passaggi in ogni categoria professionale e posizione economica in misura proporzionale al numero di dipendenti scrutinabili valutabili in servizio al 01/01 di ogni anno in ogni categoria e nella posizione economica immediatamente inferiore a quella da assegnare nell'anno. E' possibile uno scostamento in deroga al predetto criterio generale nella misura di +/- 1 unità tra le singole categorie/posizioni economiche.
 8. Nel caso di parità di punteggio per la medesima tipologia di progressione, ha precedenza il dipendente che, a decorrere dalle prestazioni rese dal 2012, si è collocato il maggior numero di volte nella fascia più alta della scala di valutazione della performance individuale nell'ambito della medesima categoria nei tre anni precedenti. In caso di ulteriore parità, prevale il dipendente con più anzianità di servizio presso la Camera di commercio.
 9. La valutazione viene effettuata con riferimento all'anno solare, ossia contempla il periodo dal 01/01 al 31/12. L'anzianità di servizio di ruolo utile ai fini della valutazione dell'esperienza viene calcolata al primo gennaio dell'anno di riferimento e viene considerata l'esperienza lavorativa maturata esclusivamente presso la Camera di commercio.
 10. Gli esiti del sistema di valutazione delle competenze utili ai fini della attribuzione delle progressioni economiche vengono recepiti con atto del Segretario Generale. Degli esiti viene data apposita comunicazione agli interessati.
 11. L'attribuzione del compenso legato alla progressione economica acquisita nell'anno avviene in soluzione unica; per gli anni successivi detto importo viene erogato in dodicesimi, per tredici mensilità.

TITOLO II

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 7 – Principi generali

1. Per misurazione e valutazione della performance si intende un complesso di procedure, strumenti e comportamenti orientati al perseguimento coordinato delle finalità istituzionali dell'ente, secondo le priorità individuate ed aggiornate dall'organo di indirizzo politico amministrativo e nel rispetto dei principi di economicità della gestione e di efficacia organizzativa.
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale.
3. Performance organizzativa ed individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche.
4. L'articolazione delle disposizioni che seguono e dei relativi strumenti e procedure finalizzati a garantire la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, intende agevolare il coordinamento dei vari soggetti ed organismi coinvolti nel sistema, favorendo il recepimento delle indicazioni e dei principi del D. Lgs. 150/2009 e delle linee guida emanate dalla CIVIT.

SEZIONE I

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Art. 8 – Ambito della performance organizzativa

1. La performance organizzativa riguarda la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economico patrimoniali, finanziari ed organizzativi. Afferisce quindi alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera, nel quadro della sua *mission* e degli ambiti istituzionali di intervento.
2. La performance organizzativa riguarda altresì la capacità delle diverse aree di responsabilità dirigenziale in cui si articola l'ente di contribuire in modo

coordinato, relativamente all'ambito di competenza, al perseguimento dei compiti e delle priorità di cui al comma precedente.

3. Gli elementi da rilevare riguardano i seguenti aspetti:
 - l'attuazione delle politiche e dei programmi camerali, nel rispetto delle fasi e dei tempi pianificati, degli standard quali-quantitativi previsti, dell'ammontare di risorse tecniche ed economiche dedicate;
 - la capacità di apportare una significativa utilità al contesto socio-economico di riferimento, da verificare attraverso appositi indicatori che rilevino l'impatto esterno delle politiche dell'ente (indicatori di *outcome*);
 - il livello di soddisfazione degli utenti e dei destinatari delle iniziative, desumibile anche dalle attività di rilevazione del gradimento (*customer satisfaction* o altre rilevazioni di tipo qualitativo);
 - la maggior efficienza nell'impiego delle risorse, che può tradursi in un processo di ottimizzazione dell'impiego delle stesse;
 - lo sviluppo e la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze interne;
 - il rafforzamento delle relazioni con i portatori di interesse (*stakeholder*) in generale, grazie anche a forme di partecipazione.

Art. 9 – La misurazione della performance organizzativa

1. La individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo (Consiglio camerale) delle linee strategiche da realizzare – e della loro rilevanza e priorità – nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente. La definizione delle priorità da perseguire è effettuata all'inizio del mandato con la predisposizione del programma pluriennale; essa è declinata dalla Giunta camerale con la predisposizione del piano triennale della performance, ed aggiornata annualmente o al manifestarsi di eventi ed accadimenti imprevisti che ne rendano opportuna una revisione.
2. Le aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta camerale nel piano della performance, devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio (*outcome*) da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.
3. Le linee strategiche definite dall'organo di indirizzo politico sono aggiornate ed articolate annualmente in programmi, progetti ed azioni strategiche ed operative che comportano il coinvolgimento delle diverse unità organizzative in cui è articolato l'ente (alberatura del piano delle performance).

4. I programmi, i progetti e le azioni di cui al punto precedente devono contenere specifici riferimenti:
 - a. agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
 - b. al profilo temporale di realizzazione
 - c. alle fasi di realizzazione
 - d. alle risorse economiche e finanziarie assegnate
 - e. a parametri ed indicatori attesi
 - f. ai target che si intende perseguire
 - g. alle unità operative coinvolte.
5. I riferimenti di cui al comma precedente hanno un orizzonte temporale almeno pari a tre anni e presentano un livello di maggiore dettaglio per l'esercizio oggetto di programmazione, al fine di garantire una stretta correlazione con gli obiettivi operativi assegnati alle unità operative in cui si articola l'ente.
6. La misurazione della performance organizzativa tiene conto anche del contributo che le aree di responsabilità dirigenziale e di posizione organizzativa nel loro complesso sono in grado di apportare annualmente al conseguimento delle priorità del programma di mandato e dei relativi programmi e progetti.

SEZIONE II

LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Art. 10 - Finalità

1. Il sistema di valutazione della performance individuale ha lo scopo di verificare, valutare e premiare periodicamente – di norma annualmente – le prestazioni, il livello di coinvolgimento, la motivazione al lavoro e gli altri comportamenti organizzativi del personale nell'ambito del proprio ruolo e dei compiti assegnati rispetto agli obiettivi generali e settoriali prefissati che coinvolgono gruppi di persone o singoli dipendenti, in coerenza ed in esecuzione delle linee strategiche definite dagli organi politici della Camera di commercio.
2. Il sistema persegue il fine di riconoscere e valorizzare le eccellenze attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.
3. Il sistema di valutazione è utile, oltre che per l'applicazione degli strumenti incentivanti attivati dall'ente, anche per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale.

Art. 11 - La valutazione della performance del Segretario Generale

(i tempi indicati sono a titolo esemplificativo)

1. La valutazione annuale della performance del Segretario Generale è effettuata dal Presidente e dalla Giunta su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione nonché sulla base delle eventuali relazioni elaborate dalla struttura interna di supporto al controllo strategico.
2. La valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi del Segretario Generale avvengono di norma entro il mese di febbraio; il pagamento della retribuzione di risultato è effettuato di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.
3. La valutazione del Segretario Generale – in quanto organo di vertice della struttura amministrativa - avviene con riferimento ai seguenti fattori:
 - performance dell'ente nel suo complesso;
 - raggiungimento degli obiettivi individuali allo stesso assegnati;
 - capacità manageriali dimostrate in relazione al ruolo di vertice della struttura amministrativa.La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione approvate annualmente dalla Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.
4. Il Segretario viene altresì valutato in quanto titolare in via diretta di una area dirigenziale secondo la procedura indicata all'articolo successivo.
5. La Giunta prende atto della relazione dell'organo indipendente di valutazione che certifica il raggiungimento dei risultati del Segretario Generale e della dirigenza; valuta la prestazione del Segretario Generale e dispone l'assegnazione delle risorse per l'attribuzione della retribuzione di risultato al Segretario Generale.

Art. 12 - La valutazione della performance della dirigenza

(i tempi indicati sono a titolo esemplificativo)

1. La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale con riferimento ai seguenti fattori:
 - performance dell'ente nel suo complesso;
 - performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità;
 - raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati,
 - capacità manageriali dimostrate ed apporto individuale.La ponderazione dei singoli indicatori è demandata alle schede di valutazione formalizzate dal Segretario Generale, su proposta

- dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.
2. La valutazione del comportamento organizzativo della dirigenza e dei risultati raggiunti è effettuata di norma entro il mese di febbraio e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata con atto datoriale del Segretario Generale da adottarsi di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.
 3. Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale mediante apposito colloquio.

Art. 13 - Ambiti di misurazione della performance individuale del personale non dirigente

1. La valutazione delle performance individuali misura le prestazioni ed i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun lavoratore e tiene conto di:
 - profilo professionale ed alla posizione occupata
 - livello di esperienza posseduta
 - competenze dimostrate ed ai comportamenti organizzativi tenuti
 - obiettivi di performance assegnati al dipendente;
 - contributo effettivamente reso per la realizzazione degli obiettivi assegnati.

Art. 14-- Criteri di valutazione delle performance del personale non dirigente

(articolo a titolo esemplificativo)

1. Il sistema di valutazione delle performance del personale è strettamente collegato al sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative: la Camera di commercio, infatti, persegue i propri obiettivi strategici volti in ultima istanza alla soddisfazione degli stakeholders attraverso il contributo apportato dai singoli dipendenti e/o da gruppi di dipendenti, dalle unità organizzative e dalla organizzazione nel suo complesso. Pertanto il ciclo di misurazione e di valutazione delle performance del personale si inserisce nel contesto del ciclo della performance dell'ente, con particolare riferimento ai tempi di programmazione, di assegnazione degli obiettivi di norma con cadenza annuale, di monitoraggio sullo stato di avanzamento e di rendicontazione dei risultati.
2. Inoltre la valutazione della performance del personale camerale si basa non solo sui comportamenti organizzativi, ovvero sulle competenze espresse rispetto a quelle attese, ma anche sui risultati ottenuti, sia in termini generali a livello di ente, di area dirigenziale o di tipo trasversale, sia a livello di unità organizzativa o di obiettivo individuale.

3. Annualmente vengono definiti all'interno del piano della performance, di norma con riferimento al periodo gennaio-dicembre, gli obiettivi ed i risultati attesi:
 - dell'ente nel suo complesso;
 - del Segretario Generale e della dirigenza;
 - delle aree di posizione organizzativa e di alta professionalità;
 - di ciascun dipendente o gruppo di dipendenti.
4. Dai risultati ottenuti con riferimento ai predetti fattori dipende l'attribuzione del premio di produttività/risultato al personale, secondo i criteri generali di seguito individuati.

Il peso dei fattori b), c) e d), di seguito indicati, varia a seconda del ruolo ricoperto dal personale nell'organizzazione e viene indicato nelle apposite schede di valutazione dei singoli dipendenti.

La valutazione complessiva è data dalla somma dei fattori b), c) e d) posto che si siano verificate le condizioni di cui al fattore a) ed è illustrata in apposita scheda di valutazione
5. Le schede di valutazione sono distinte per le categorie A, B, C e D, con ulteriore suddivisione all'interno delle categorie B e C per i profili professionali, rispettivamente, con trattamento tabellare iniziale B1 e B3 e D1 e D3.
6. Il punteggio massimo attribuibile in ciascuna scheda è pari a 100 ed i singoli fattori di valutazione hanno pesi diversi a seconda della posizione di lavoro preventivamente definita dall'ente ed alla quale i singoli dipendenti sono assegnati e dei comportamenti organizzativi richiesti che variano di anno in anno in funzione delle performance individuali che si intende raggiungere con riferimento agli obiettivi di volta in volta prefissati.
7. Viene operata inoltre una differenziazione nei fattori di valutazione tra personale esperto e personale neo-inserito (ossia personale che ricopre la posizione da un periodo inferiore od uguale a 24 mesi).
8. La sezione D della scheda, parte II, deve essere compilata per ogni obiettivo assegnato al dipendente.
9. Qualora nel corso dell'anno si verificano casi di mobilità interna ovvero passaggi di categoria o di profilo professionale, la valutazione avverrà secondo il criterio di prevalenza ossia avverrà con riferimento al ruolo ricoperto o all'unità operativa di cui il valutato ha fatto parte per il maggior numero di mesi (periodi maggiori a 16 giorni) nel corso dell'anno. Qualora non sia applicabile il predetto criterio, occorrerà compilare due distinte schede.

10. La valutazione della performance individuale viene effettuata sul personale in servizio effettivo per un periodo almeno pari a quattro mesi nell'anno legale, fatti salvi i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.
11. Fattori di valutazione:
- a) ***valutazione legata agli obiettivi di ente:*** la performance dell'ente nel suo complesso si misura attraverso indicatori di salute organizzativa, di quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi resi, di attuazione di piani programmi strategici, anche di tipo trasversale alla struttura, di efficienza nell'impiego delle risorse, di soddisfazione dell'utenza. La giunta annualmente individua dei programmi trasversali alla struttura che coinvolgono tutte le unità organizzative, con relativi target di risultato ed indicatori di misurazione, nonché un set di indicatori generali (nel numero massimo di 5) che verranno presi a riferimento per la valutazione del personale camerale legata al raggiungimento degli obiettivi.
 - b) ***valutazione legata agli obiettivi del Segretario Generale e della dirigenza:*** ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente è correlata ai risultati ottenuti dal Segretario Generale e dalla Dirigenza per gli obiettivi direttamente loro assegnati e per quelli attribuiti alle aree organizzative ed agli uffici di staff da essi diretti e coordinati. Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti. Tale fattore pesa per il 20% per il personale titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità e per il personale responsabile di uffici di staff, e per il 10% per il restante personale delle singole aree dirigenziali.
 - c) ***valutazione legata agli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e aree di alta professionalità:*** ogni anno una parte della retribuzione accessoria del personale non dirigente, ad esclusione del personale inquadrato nelle cat. A e B1, è correlata ai risultati ottenuti dai titolari di posizioni organizzative e di area di alta professionalità con riferimento ai servizi di appartenenza rispetto agli obiettivi agli stessi direttamente assegnati. Non si tiene conto viceversa degli esiti della valutazione dei comportamenti organizzativi dei predetti soggetti. Tale fattore pesa per il 10% per i responsabili di U.O. semplice non in staff e per tutto il personale appartenente all'area di posizione organizzativa o di alta professionalità ad esclusione del personale inquadrato nelle cat. A e B1.
 - d) ***valutazione della performance individuale:*** la performance è misurata e valutata sulla base di apposite schede di valutazione che contengono nella prima parte i risultati ottenuti rispetto a quelli attesi e nella seconda i fattori di valutazione delle prestazioni ed i relativi pesi in relazione ai singoli obiettivi preventivamente individuati ai

quali il dipendente abbia contribuito in forma singola ovvero in gruppo con altri dipendenti.

Nel caso in cui un dipendente venga coinvolto in più progetti, occorre preventivamente pesarne l'apporto. La somma dei pesi assegnati deve essere pari a 100. Di norma il dipendente, con esclusione del personale di cat. D, non partecipa a più di tre progetti per anno.

Il raggiungimento di obiettivi /di aree di risultato individuali o di gruppo del personale non dirigente pesa:

- il 40% per il personale titolare di posizione organizzativa e di area di alta professionalità;
- il 45% per i titolari di uffici di staff e per il personale inquadrato in cat. D3;
- il 50% per gli altri responsabili di U.O. semplice;
- il 55% per il restante personale di cat. B3 e C;
- per il personale inquadrato in cat. A e B1 il peso varia da 0 al 40% in caso di assegnazione di obiettivi individuali ovvero di coinvolgimento diretto in obiettivi di gruppo.

La seconda parte di questa sezione della scheda contiene la valutazione della performance individuale in senso stretto, ovvero dell'apporto qualitativo del dipendente con riferimento ai singoli obiettivi ai quali ha preso parte direttamente. Tale fattore pesa

- il 40% per i titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità;
- il 35% per i titolari di uffici di staff e per il personale inquadrato in cat. D3;
- il 30% per gli altri responsabili di U.O. semplice;
- il 25% per il personale appartenente alle cat. B3 e C;
- una percentuale dal 50 al 90% per il personale di cat. A e B1.

Il punteggio massimo attribuibile quindi nella sezione d) della scheda è pari a 80 punti per il personale di cat. D, C e B3 e di 90 punti per il personale di cat. A e B1.

Si riepilogano i pesi attribuiti ai predetti fattori distinti per ruolo organizzativo:

<i>ruolo/fattore di valutazione</i>	Personale cat. D Titolare di posizione organizzativa ed alta professionalità	Titolare di ufficio di staff e personale D3 non titolare di posizione organizzativa o alta professionalità	Titolare di altra U.O. semplice	Personale cat. B3-C	Personale cat. A e B1
Obiettivi SG e dirigenza	20	20	10	10	10
Obiettivi titolari P.O. ed alte professionalità	/	/	10	10	/
Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40	45	50	55	Da 0 a 40
Apporto qualitativo individuale	40	35	30	25	Da 50 a 90

Art. 15- Criteri di erogazione degli incentivi economici al personale non dirigente

(articolo inserito a titolo esemplificativo)

1. Per la determinazione del premio di produttività teorico attribuibile al personale dipendente vengono applicati i seguenti parametri di calcolo per tenere conto dell'apporto delle diverse categorie:

categoria/profilo	Parametro di categoria/profilo
A	100
B	Da 105 a 115*
C	118
D	Da 128 a 140*

**NB: La singola Camera valuta l'opportunità di prevedere un peso differenziato in funzione del profilo di inquadramento con particolare riferimento alle categorie B e C.*

2. Non viene attribuita la produttività al personale che nell'anno è stato in servizio effettivo per un periodo inferiore a n. 4 mesi
3. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto ma inferiori all'anno (assenze lunghe, mobilità, assunzioni in corso d'anno, cessazioni, ecc.) anche gli obiettivi assegnati e i relativi risultati attesi dovranno essere riproporzionati. Conseguentemente anche l'eventuale valore teorico del premio incentivante preventivamente determinato deve essere riproporzionato in rapporto al minore periodo lavorato. A tale fine anche l'importo previsto per il personale in regime di part-time viene riproporzionato nella percentuale di prestazione lavorativa.

4. Nel caso di cessazione in corso d'anno o di assenza non inferiore a quattro mesi di parte del personale coinvolto nei progetti, qualora non si provveda al reintegro delle unità eventualmente mancanti nel periodo di riferimento, le somme stanziati per il raggiungimento di obiettivi di gruppo in relazione a tale personale e non attribuibili per la mancata partecipazione vengono assegnate, nella misura massima del 50% su proposta del Dirigente di area, al restante personale che comunque abbia portato a termine con esiti positivi l'obiettivo.
5. L'ente attribuisce il premio di produttività anche al personale assunto con contratto a tempo determinato che abbia prestato servizio effettivo non inferiore a quattro mesi nell'anno e che abbia partecipato alla realizzazione degli obiettivi assegnati direttamente o a un gruppo di dipendenti, nel rispetto del principio di non discriminazione.
6. Per quanto attiene la valutazione dei fattori indicati all'art. 14, il premio di produttività e la retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa e di alta professionalità avviene secondo i seguenti criteri:
 - a) ***valutazione legata agli obiettivi di ente:***
 - a1) per quanto attiene la realizzazione dei programmi trasversali, viene considerato soddisfacente un risultato pari al 70% rispetto al target, al di sotto del quale non si procede alla attribuzione di alcuna retribuzione accessoria al personale. Per risultati superiori al 70% ma inferiori all'80% è possibile destinare una somma pari al 50% degli importi stanziati per il trattamento accessorio del personale legato al raggiungimento di obiettivi e per premiare la performance individuale; per risultati pari o superiori all'80% può essere destinata alle predette finalità l'intera somma, nel rispetto delle procedure e degli esiti del sistema di valutazione.
 - a2) La possibilità di erogare le somme sopra indicate per tutto il personale è subordinata in ogni caso al raggiungimento dei target della maggioranza degli indicatori generali prefissati annualmente dalla Giunta.

Compete all'organismo indipendente di valutazione (OIV) la valutazione e la certificazione del raggiungimento dei risultati complessivi dell'ente: pertanto non potrà essere attribuito alcun trattamento accessorio legato alla performance organizzativa prima della acquisizione dell'apposita relazione dell'OIV.
 - b) ***valutazione legata agli obiettivi del Segretario Generale e della dirigenza***

I premi legati a tale parametro sono attribuibili se i risultati ottenuti dai predetti soggetti sono stati raggiunti nella percentuale minima del 70%.

Dal 70 all'89% i premi sono attribuiti in misura proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi; dal 90% in poi si attribuiscono per intero.

c) *valutazione legata agli obiettivi dei titolari di posizione organizzativa e aree di alta professionalità:*

I premi legati a tale parametro sono attribuibili al personale di cat. B3, C e D se i risultati attesi dei predetti soggetti sono stati raggiunti nella percentuale minima del 70%.

Dal 70 all'89% i premi sono attribuiti in misura proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi; dal 90% in poi si attribuiscono per intero.

d) *valutazione della performance individuale*

Nel caso in cui al personale siano assegnati più obiettivi e quindi siano state compilate più schede di valutazione, ai fini della corresponsione del relativo compenso incentivante si tiene conto della media delle valutazioni ottenute, ponderate rispetto alla percentuale di partecipazione ad ogni obiettivo. Qualora tale media sia inferiore a 6/10 o equivalente del punteggio massimo attribuibile nella sezione d) Parte I della scheda non si procede alla corresponsione del relativo compenso incentivante. Per percentuali superiori, viene attribuito il premio legato alla performance individuale in misura proporzionale al punteggio ottenuto. Con riferimento agli esiti della valutazione nella sezione d) della scheda di valutazione vengono individuate le seguenti 5 macro fasce di riferimento:

Fascia di riferimento	Cat. A e B1	Cat. B3, C e D
fascia bassa:	0- 53 punti	0-47 punti
fascia media:	54- 62 punti	48 – 55 punti
fascia medio-alta	63- 71 punti	56- 63 punti
fascia alta	72- 86 punti	64- 76 punti
fascia di eccellenza	87-90 punti	77-80 punti

7. Eventuali risparmi, una volta concluso il processo di valutazione, sulle risorse complessivamente assegnate alla dirigenza nei settori di competenza, possono essere impiegati fino ad un massimo del 30%, con disposizione motivata del Segretario Generale sentiti i dirigenti interessati, ad integrazione delle risorse già attribuite, al personale ritenuto particolarmente meritevole, che si è collocato nella fascia di valutazione più alta (fascia di eccellenza) ai fini della valutazione della performance individuale, distinguendosi per impegno e per la qualità della prestazione resa per il raggiungimento dei risultati attesi dei singoli settori e per il miglioramento delle attività ordinarie e dei servizi all'utenza, anche se non espressamente richiesti nell'ambito dei progetti/programmi assegnati.

Art. 16- Nuovi istituti incentivanti previsti dal D.Lgs. n. 150/2009

1. I nuovi istituti premianti previsti dal D.Lgs. 150/2009 “Premio efficienza”, “Premio annuale per l’innovazione” troveranno applicazione a partire dalla sottoscrizione del contratto nazionale collettivo del comparto per il triennio 2014-2016.

Art. 17 – Il processo di valutazione del personale non dirigente

(articolo inserito a titolo esemplificativo)

1. La Giunta camerale contestualmente alla adozione del piano della performance, stabilisce i progetti trasversali e gli indicatori e relativi target di performance organizzativa per l’anno in corso che verranno utilizzati anche per la valutazione del personale camerale. In tale sede sono altresì inseriti, nell’ambito della alberatura delle performance, i progetti operativi/le attività programmate per l’anno in corso assegnati alla struttura.
2. Di norma entro gennaio il Segretario Generale ovvero il dirigente interessato assegnano ai responsabili di posizione organizzativa o di area di alta professionalità le aree di risultato per l’anno. Analogamente ed entro il medesimo termine vengono assegnati al restante personale gli obiettivi gestionali di norma annuali, a cui sarà collegata l’attribuzione di salario accessorio con oneri sull’apposito fondo per le politiche di sviluppo ed incentivazione del personale. La quantificazione delle risorse da destinare alla produttività e quindi la definizione dei relativi budget di progetto avvengono in seguito alla stipula dell’accordo decentrato coi soggetti sindacali per la ripartizione annuale dei fondi ex art. 17 CCNL 01/04/99.
3. Obiettivi e parametri di valutazione sono portati a conoscenza del personale da parte della dirigenza e dei responsabili dei servizi con apposito colloquio, anche collettivo, entro il mese di febbraio, e vengono impartite direttive di massima per il loro raggiungimento.
4. In corso d’anno – tra giugno e settembre- vengono effettuate verifiche intermedie, anche a cura dei responsabili di unità operative per i progetti/programmi di competenza, e vengono tempestivamente segnalate eventuali anomalie o risultati parziali difformi da quanto previsto. La dirigenza provvede ad informare il Segretario Generale della insorgenza di fattori che non rendono in tutto o in parte raggiungibile l’obiettivo assegnato al personale ed intraprende azioni correttive. Qualora si riscontri, altresì, una prestazione negativa o completamente insufficiente da parte di alcuni soggetti coinvolti nei progetti/programmi, la dirigenza, anche avvalendosi dei propri funzionari di riferimento, convoca per un colloquio i soggetti interessati al fine di orientare il collaboratore in tempo utile per

- potere porre rimedio alla propria prestazione. Il colloquio in questione deve trovare riscontro nella scheda di valutazione.
5. A consuntivo la Dirigenza, di norma entro il mese di marzo, anche su proposta dei propri funzionari cui compete la responsabilità di supportare il dirigente di area nel processo di valutazione della performance individuale del personale affidato, compila la scheda di valutazione nelle sezioni c) e d) indicate all'art. 9 del presente sistema. Le sezioni a) e b) vengono compilate dall'unità controllo di gestione a seguito della certificazione positiva dell'OIV una volta approvato il bilancio d'esercizio. L'ufficio personale fornisce al dirigente tutti gli elementi utili per potere determinare l'apporto quantitativo del personale ai progetti (assenze, contratti a part time, ecc.). La scheda contiene apposita sezione per eventuali note del valutatore ed è firmata dal dirigente del settore cui il dipendente appartiene.
 6. Una volta compilate le schede, il Segretario Generale convoca la dirigenza per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia e selettività.
 7. Successivamente, e di norma entro il mese di maggio, la dirigenza, anche avvalendosi dei funzionari di riferimento, provvede alla consegna delle schede di valutazione. In tale sede vengono altresì illustrate le attese di miglioramento. Il valutato in sede di colloquio può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note ed osservazioni.
 8. Il Segretario Generale, una volta acquisita la certificazione dei risultati di performance organizzativa dall'OIV sulla realizzazione dei progetti/attività programmate assegnati al personale e collegati ad incentivi economici, dispone, con proprio atto, di norma entro il mese di luglio, la liquidazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa o di alta professionalità, nonché il premio di produttività al restante personale coinvolto negli obiettivi annuali.
 9. Il dipendente, ricevuta la scheda di valutazione, entro 15 giorni può presentare eventuali osservazione al Segretario Generale.

TITOLO III LA VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

Art. 18- Finalità e strumenti

1. La valutazione del potenziale delle risorse umane interne/esterne è mirata ad individuare il potenziale del lavoratore ovvero del candidato di una procedura selettiva per l'accesso al pubblico impiego, vale a dire le sue competenze possedute ma inesprese in quanto non pienamente esplicitate nell'ambito della posizione organizzativa attualmente ricoperta oppure non conosciute dall'ente camerale. Avviene pertanto attraverso un processo di diagnosi della congruenza tra attitudini personali e caratteristiche psico-attitudinali possedute e quelle richieste dall'ente camerale in termini di copertura ottimale di un ruolo organizzativo.
2. E' funzionale al reperimento ovvero ad una ricollocazione organizzativa, anche in posizioni di maggiore responsabilità, delle risorse umane più adeguate e rispondenti alle esigenze dell'ente camerale in un dato momento. Pertanto presuppone una definizione puntuale ed aggiornata dei requisiti chiave e dei valori di riferimento affinché gli stessi siano coerenti con la cultura, i valori e gli obiettivi dell'ente.
3. La valutazione del potenziale avviene di norma collegialmente, eventualmente avvalendosi della professionalità di esperti in materia, anche attraverso lo strumento *dell'assessment center*, mediante esame del curriculum studi e professionale, valutazione degli esiti di appositi colloqui e/o a seguito di somministrazione di test e/o simulazioni.
4. Per lo sviluppo del potenziale del proprio personale, la Camera di commercio promuove altresì appositi interventi di formazione.

Allegati tecnici

All. 1 - Fac - simile scheda valutazione competenze

**FAC-SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE
COMPETENZE**

(ogni ente valuta la declinazione dei contenuti dei singoli
fattori di valutazione)

ANNO _____

NOMINATIVO DIPENDENTE

Categoria ____
Posizione economica _____

DENOMINAZIONE POSIZIONE DI LAVORO

**PARTE I
CONOSCENZE DI BASE**

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
Sistema Camera di commercio: organizzazione e contesto				
Risorse Umane e disciplina del lavoro				
Amministrazione, discipline economico-finanziarie e giuridiche				
Competenze in materia di gestione dei processi				
Conoscenze del patrimonio informativo interno				
Conoscenza delle caratteristiche e dei fabbisogni degli stakeholders				
Sicurezza e prevenzione nei luoghi				

di lavoro				
Strumento di comunicazione ed impiego nuove tecnologie informatiche e telematiche				
Lingue straniere				
		100%	TOTALE PARTE I	

PARTE II CONOSCENZE SPECIALISTICHE

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
AMMINISTRAZIONE E SERVIZI DI SUPPORTO <i>Descrizione:</i>				
AREA ANAGRAFICO-CERTIFICATIVA <i>Descrizione:</i>				
AREA DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO <i>Descrizione:</i>				
AREA PROMOZIONALE, STATISTICA E STUDI <i>Descrizione:</i>				
AREA INFORMATICA <i>Descrizione:</i>				
		100%	TOTALE PARTE II	

PARTE III CAPACITA'

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
GESTIRE RISORSE				
AUTONOMIA				
VISIONE SISTEMICA				
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO				
ORIENTAMENTO AI RISULTATI				
LEADERSHIP				
NEGOZIAZIONE				
ANALISI ED INTERPRETAZIONE				
ELABORAZIONE E SINTESI				
INTEGRAZIONE				
FLESSIBILITA'				
AFFIDABILITA' E CONCRETEZZA				
GOVERNO DELLE ECCEZIONI				
INNOVAZIONE				
ADEGUAMENTO AL RUOLO				
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE				
		100%	TOTALE PARTE III	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLE COMPETENZE

<i>GIUDIZI ATTRIBUITI</i>	<i>Peso dei fattori</i>	<i>GIUDIZI PONDERATI</i>
Totale parte I		
Totale parte II		
Totale parte III		
totale	1	

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/

IL DIPENDENTE

All. 2 - Esempio compilazione scheda di valutazione delle competenze

ESEMPIO COMPILAZIONE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

ANNO X

NOMINATIVO DIPENDENTE

MARIO ROSSI

**Categoria C
Posizione economica C2**

DENOMINAZIONE POSIZIONE DI LAVORO

ADDETTO CONTABILITA'

**PARTE I
CONOSCENZE DI BASE**

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
Sistema Camera di commercio: organizzazione e contesto	IV	20%	8	1,6
Risorse Umane e disciplina del lavoro	I	10%	8,5	0,85
Amministrazione, discipline economico-finanziarie e giuridiche	III	35%	8,5	2,975
Sicurezza e prevenzione nei luoghi di lavoro	II	5%	9	0,45
Informatica	II	25%	9	2,25
Lingue straniere	II	5%	8	0,4
		100%	TOTALE PARTE I	8,525

**PARTE II
CONOSCENZE SPECIALISTICHE**

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
AMMINISTRAZIONE <i>Descrizione:</i> - diritto amministrativo - contabilità pubblica - contabilità economico-patrimoniale - contabilità analitica - contabilità commerciale - diritto tributario - procedure, adempimenti amministrativi ufficio contabilità affidati - composizione organi e commissioni camerali - tenuta inventari e magazzino - sistema dei controlli ex D.Lgs. n. 286/99	Medio-alto	60%	8,5	5,1
AREA ANAGRAFICO-CERTIFICATIVA <i>Descrizione:</i> /				
AREA DELLA REGOLAZIONE DEL MERCATO <i>Descrizione:</i> /				
AREA PROMOZIONALE, STATISTICA E STUDI <i>Descrizione:</i> - partecipazione ad organismi, società sistema camerale - norme editoria e pubblicazioni camerali - piano iniziative promozionali - CUP	standard	5%	9	0,45
AREA INFORMATICA <i>Descrizione:</i> - utilizzo software contabilità Infocamere	Medio- alto	35%	9	3,15

- utilizzo programma gestione commerciale				
- utilizzo programma per estrazione visure RI, codice fiscale				
- utilizzo programma per denunce amministrative e contributive (mod. GLA, albo beneficiari, anagrafe prestazioni, ecc.)				
		100%	TOTALE PARTE II	8,7

PARTE III CAPACITA'

TIPOLOGIA	Livello richiesto alla posizione	Peso percentuale	Valutazione espressa	GIUDIZIO PONDERATO
GESTIRE RISORSE	II	7%	8	0,56
AUTONOMIA	II	12%	9	1,08
PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	III	7%	8	0,56
ORIENTAMENTO AI RISULTATI	III	7%	8	0,56
LEADERSHIP	I	3%	9	0,27
NEGOZIAZIONE	III	7%	8	0,56
ANALISI ED INTERPRETAZIONE	I	7%	7,5	0,525
ELABORAZIONE E SINTESI	I	4%	7	0,28
INTEGRAZIONE	II	5%	9	0,45
FLESSIBILITA'	II	7%	9	0,63
AFFIDABILITA' E CONCRETEZZA	III	9%	8,5	0,765
GOVERNO DELLE ECCEZIONI	I	5%	9	0,45
INNOVAZIONE	II	10%	9	0,9
ADEGUAMENTO AL RUOLO	I	5%	8	0,4
ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	II	5%	9	0,45
		100%	TOTALE PARTE III	8,44

VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLE COMPETENZE

	GIUDIZI ATTRIBUITI	Peso dei fattori	GIUDIZI PONDERATI
Totale parte I	8,525	0,2	1,705
Totale parte II	8,7	0,4	3,48
Totale parte III	8,44	0,4	3,376
	totale	1	8,561

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 3 - Fac-simile scheda performance individuali SG per retribuzione risultato

FAC-SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL SEGRETARIO GENERALE AL FINE DELL'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO		
	ANNO _____	
a) Valutazione funzioni di vertice Ente Camerale (max 50 punti)		<i>max x% risorse fondo</i>
	<u>a 1) Indicatori di performance Organizzativa (max N. punti)</u>	
	- Indicatori di dimensionamento e economico-patrimoniali	
	- Indicatori di struttura (esempio Pareto)	
	<u>a 2) Raggiungimento obiettivi di struttura (max N. punti)</u>	
	- Raggiungimento obiettivi assegnati ai dirigenti coordinati	
	<u>a 3) Capacità organizzativa (max n. punti)</u>	
	- capacità di interpretare le esigenze degli organi politici e di tradurre in azioni le strategie definite	
	- capacità di raccordo operativo tra le strategie dell'ente e l'attività delle aziende speciali e degli organismi partecipati	
	- capacità di impartire indirizzi alla struttura e di coordinamento dei processi di lavoro trasversali per aumentare l'efficienza, l'efficacia e per garantire un maggiore livello dei servizi all'utenza	
	- capacità di presidiare il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'ente	
	- capacità di supporto degli organi politici nello svolgimento dei propri compiti istituzionali	

b) Valutazione funzioni di Responsabile Area (max punti 100)	<i>max X % risorse fondo</i>

	OBIETTIVI TRASVERSALI	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'80% (1a) ○ Dal 71 al 79% (2a) ○ Inferiore al 71%
	INDICATORI GENERALI	RISULTATO % Raggiungimento del target
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

a) Indicatori di performance organizzativa su variabili direttamente governate (max punti 5)

a 1) Indicatori di performance organizzative su area

Data della certificazione dell'OIV: _____

b) Valutazione funzioni di Responsabile Area..... (max punti 60)

- Raggiungimento obiettivi aree di posizione organizzativa, di elevata professionalità e delle unità organizzative sottoposte
- Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati

c) Capacità organizzativa ed apporto individuale (max punti 35)

- Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa

- Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza

 - Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori

 - Capacità di individuare soluzioni di problemi organizzativi-operativi anche riferiti a strutture organizzative non di diretta responsabilità, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali
- Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo
- Capacità di prevenire e gestire conflitti
 - Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna
 - Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi

NOTE

data _____

Il Presidente della Giunta camerale

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

data _____

Il Segretario Generale

All. 4 - Fac-simile scheda performance individuali dirigente

FAC-SIMILE SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL DIRIGENTE

ANNO _____

	OBIETTIVI TRASVERSALI	RISULTATO <ul style="list-style-type: none">○ Maggiore o uguale all'80% (1a)○ Dal 71 al 79% (2a)○ Inferiore al 71%
	INDICATORI GENERALI	RISULTATO % Raggiungimento del target
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

Valutazione funzioni di responsabile Area (max punti 100)

a) Indicatori di performance legati a progetti trasversali ovvero a performance organizzative su variabili direttamente governate dal dirigente (max punti 5)

a 1) Indicatori di performance organizzative su area

Data della certificazione dell'OIV: _____

b) Valutazione funzioni di Responsabile Area..... (max punti 60)

- Raggiungimento obiettivi aree di posizione organizzativa, di elevata professionalità e delle unità organizzative sottoposte

- Raggiungimento obiettivi individuali direttamente assegnati

c) Capacità organizzativa ed apporto individuale (max punti 35)

- Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione interna dell'Area in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa

- Livello di attuazione delle norme di trasparenza nelle materie di competenza

- Capacità di valutazione e di favorire lo sviluppo dei propri collaboratori

- Disponibilità a collaborare con le strutture organizzative non di diretta responsabilità per soluzione di problemi organizzativi-operativi, nonché per il raggiungimento di obiettivi trasversali

- Coinvolgimento e partecipazione nelle procedure di pianificazione-programmazione e controllo camerale nel suo complesso

- Adozione di misure organizzative e di direttive al personale che favoriscano la circolazione delle informazioni, la produttività, l'efficienza e che promuovano il benessere organizzativo
- Capacità di prevenire e gestire conflitti
- Capacità di programmazione del lavoro e di organizzazione dei servizi per migliorarne l'efficienza interna
- Capacità di programmazione e controllo dei programmi assegnati per il perseguimento degli obiettivi

NOTE

data _____

Il Segretario Generale

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

data _____

Il Dirigente

All. 5 - Fac-simile schede di valutazione della prestazione

**FAC-SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA
PRESTAZIONE
SEZIONE A**

**RISULTATI CONSEGUITI DALL'ENTE NEL SUO COMPLESSO
(Fattore a)**

	OBIETTIVI TRASVERSALI	RISULTATO <ul style="list-style-type: none">○ Maggiore o uguale all'80% (1a)○ Dal 71 al 79% (2a)○ Inferiore al 71%
	INDICATORI GENERALI	RISULTATO % Raggiungimento del target _____
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	

DATA	Nominativo e firma controller

All. 6 - Fac-simile schede valutazione prestazione - Cat. A

**FAC-SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA
PRESTAZIONE
PERSONALE INQUADRATO NELLA CATEGORIA "A"
ANNO _____**

Anagrafica del dipendente	
- Nominativo _____	
- Inquadramento _____	
- Posizione economica in godimento _____	
- Ruolo _____	
- Unità/servizio di appartenenza _____	dal _____ al _____

CATEGORIA "A"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100
2.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	Da 0 a 40%	100
3.	Apporto individuale qualitativo	Da 50 a 90%	100
4.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della categoria A

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI**

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

**PARTE II -
APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO
ORGANIZZATIVO**

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	30	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	20	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo inserito*</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Capacità di apprendimento	15	<i>per personale neo inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

** Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 24 mesi.*

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	30
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:** grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nello svolgere nuove attività di tipo ausiliario

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	

Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico delle punte di lavoro del servizio**

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale;

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura accurata e conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza

organizzando il proprio lavoro in maniera ottimale, comportamento conforme alle disposizioni di servizio.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla; flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **Disponibilità a sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio o per il raggiungimento di obiettivi dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Disponibilità a svolgere funzioni di interesse generale dell'ente per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per la tutela del patrimonio camerale**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	5
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

5. Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	15
	<input type="checkbox"/> Personale neoinserito <input type="checkbox"/> Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti, apparecchiature o per l'applicazione di procedure di lavoro in funzione degli obiettivi assegnati

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserito</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

Produttività lorda assegnata da budget (P°)

x

Percentuale apporto individuale (I)

=

Produttività attribuibile massima teorica (P')

x

50% (in ipotesi 2a parte A)

Ovvero

100% (in ipotesi 1° parte A)

=

Produttività effettiva attribuibile (PE)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)

(PE x 0-40%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)

(PE x 50-90%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)

P* : totale produttività spettante:

PEb+ PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA / /

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA / /

IL DIPENDENTE

All. 7 - Valutazione della prestazione - Cat. B1

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

CATEGORIA "B1"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100
2.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	Da 0 a 40%	100
3.	Apporto individuale qualitativo	Da 50 a 90%	100
4.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale della categoria B1

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI**

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	30	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	5	<i>Per il centralinista</i>
		20	<i>Per il restante personale</i>
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
		30	<i>per il centralinista</i>
5.	Capacità di apprendimento	15	<i>per personale neo.inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria) da meno o fino a 24 mesi.

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	30
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nello svolgere nuove attività di tipo ausiliario all'intera struttura

Valore massimo 10	
Insufficiente	Valore 1
Sufficiente	Valore 3
Più che sufficiente	Valore 4
Discreto	Valore 5

Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento del restante personale ausiliario**

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza anche mediante l'organizzazione ottimale del lavoro del personale da coordinare .

Valore massimo per il centralinista 5
Valore massimo per il restante personale 15

Insufficiente	Valore 1		<i>centralinista</i>		
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

- **Cordialità ed attenzione nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di indirizzarla ; flessibilità ed attenzione alle esigenze dei colleghi, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo per il centralinista 25
Valore massimo per il restante personale 15

			<i>centralinista</i>		
Insufficiente	Valore 1		insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 6		sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 10		più che sufficiente	Valore 6	
Discreta	Valore 12		discreta	Valore 7	
Significativa	Valore 15		significativa	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 18		soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 22		buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 25		ottimo	Valore 15	

		Valore massimo parziale	20
3. Grado di coinvolgimento individuale		Valore massimo per centralinista	5

- **Disponibilità ad affiancare, sostituire i colleghi del proprio servizio ovvero a svolgere compiti e funzioni non ordinariamente assegnati per fare fronte ad esigenze di servizio; coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze.

Valore massimo per il centralinista 5
Valore massimo per il restante personale 15

Insufficiente	Valore 1		<i>centralinista</i>		
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

- **Disponibilità a svolgere funzioni di interesse generale dell'ente per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per la tutela del patrimonio camerale**

Valore massimo 5
Escluso il centralinista

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

		Valore massimo parziale	
4. Autonomia	<input type="checkbox"/>	Personale neoinserto	5
	<input type="checkbox"/>	Personale esperto	15
	<input type="checkbox"/>	Per centralinista	30

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

Tabella per centralinista

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 8	
Più che sufficiente	Valore 12	
Discreto	Valore 14	
Significativo	Valore 18	
Soddisfacente	Valore 22	
Buono	Valore 26	
Ottimo	Valore 30	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	15
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di strumenti, apparecchiature o per l'applicazione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserito</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

Produttività lorda assegnata da budget (P°)
 x
Percentuale apporto individuale (I)
 =
Produttività attribuibile massima teorica (P')
 x
50% (in ipotesi 2a parte A)
Ovvero
100% (in ipotesi 1° parte A)
 =
Produttività effettiva attribuibile (PE)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)
(PE x 0-40%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)
(PE x 50-90%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)

P* : totale produttività spettante: PEb+ PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE	

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE	

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 8 - Valutazione della prestazione- Cat. B3

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente	
- Nominativo _____	
- Inquadramento _____	
- Posizione economica in godimento _____	
- Ruolo _____	
- Unità/servizio di appartenenza _____	dal _____ al _____

CATEGORIA "B3"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	55%	100
4.	Apporto individuale qualitativo	25%	100
5.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)

	OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	RISULTATO <ul style="list-style-type: none"> ○ Maggiore o uguale all'90% (1c) ○ Dal 70 al 89% (2c) ○ Inferiore al 70%
--	---	--

SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)

PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	27	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale:	18	
4.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
5.	Capacità di apprendimento	20	<i>per personale neo.inserito*</i>
		10	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria e nel profilo) da meno o fino a 24 mesi.

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	27
----	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso straordinario e/o flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro**

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi del servizio per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale;

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità e professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze espresse dalla stessa e di risoluzione delle problematiche manifestate; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento espresso o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discrete	Valore 7	
Significative	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buone	Valore 13	
Ottime	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale	Valore massimo parziale	20
---	--------------------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a lavorare in gruppo, ad affiancare personale meno esperto, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore.

Valore massimo 10

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 5	
Discreto	Valore 6	
Significativo	Valore 7	
Soddisfacente	Valore 8	
Buono	Valore 9	
Ottimo	Valore 10	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative,

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio dell'andamento della propria attività in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

4.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	5
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie non complesse, di soluzione di problemi pratici inerenti il lavoro del proprio servizio – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori -, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti

Valore massimo 10

	<i>Personale esperto</i>	<i>Personale neoinserto</i>		
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 3	sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4			
Discreta	Valore 5	discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 6			
Soddisfacente	Valore 7	soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 8	buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 10	ottima	Valore 5	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	10

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, anche per l'utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, autovetture di proprietà camerale o per l'applicazione di procedure di lavoro.

<i>Personale neoinserto</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore da 1 a 3		insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore da 4 a 6		sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore da 7 a 9		Più che sufficiente	Valore 4	
Discreta	Valore da 10 a 12		discreta	Valore 5	
Significativa	Valore da 13 a 15		significativa	Valore 6	

Soddisfacente	Valore da 16 a 18		soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore da 18 a 19		buona	Valore 8	
Ottimo	Valore 20		ottima	Valore 10	

TOTALE PARTE II	
------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

Produttività lorda assegnata da budget (P°)

x

Percentuale apporto individuale (I)

=

Produttività attribuibile massima teorica (P')

x

50% (in ipotesi 2a parte A)

Ovvero

100% (in ipotesi 1° parte A)

=

Produttività effettiva attribuibile (PE)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (in ipotesi 2c) ovvero x 100% (in ipotesi 1c) = produttività legata al fattore c (PEc)

(PE x 55%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)

(PE x 25%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)

P* : totale produttività spettante:

PEb+ + PEc+PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE	

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE	

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 9 - Valutazione della prestazione - Cat. C

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- Nominativo _____
- Inquadramento _____
- Posizione economica in godimento _____
- Ruolo _____
- Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

Categoria "C"

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	55%	100
4.	Apporto individuale qualitativo	25%	100
5.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

	Nominativo compilatore (controller)	
--	--	--

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

	OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1c) ○ Dal 70 al 89% (2c) ○ Inferiore al 70%
--	---	--

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)**

PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	25	
2.	Qualità della prestazione individuale resa	30	
3.	Grado di coinvolgimento individuale	15	
4.	Livello di responsabilità assunta	10	
5.	Autonomia	5	<i>per personale neo.inserito</i>
		15	<i>per personale esperto</i>
6.	Capacità di apprendimento	15	<i>per personale neo.inserito*</i>
		5	<i>per personale esperto</i>
Totale		100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria) da meno o fino a 24 mesi.

1.	Impegno profuso	Valore massimo parziale	25
-----------	------------------------	--------------------------------	-----------

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni, anche nell'apprendere nuove nozioni o nuove procedure di tipo informatico comportanti una diversa organizzazione del lavoro

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato**

Valore massimo 8

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 3	
Discreto	Valore 4	
Significativo	Valore 5	
Soddisfacente	Valore 6	
Buono	Valore 7	
Ottimo	Valore 8	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Valore massimo 8

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 3	
Discreto	Valore 4	
Significativo	Valore 5	
Soddisfacente	Valore 6	
Buono	Valore 7	
Ottimo	Valore 8	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	30
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, evitando appesantimenti nelle

procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e di eventuali collaboratori

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discreto	Valore 7	
Significativo	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buono	Valore 13	
Ottimo	Valore 15	

- **Cordialità e professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 15

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 4	
Più che sufficiente	Valore 6	
Discrete	Valore 7	
Significative	Valore 9	
Soddisfacente	Valore 11	
Buone	Valore 13	
Ottime	Valore 15	

3. Grado di coinvolgimento individuale

Valore massimo parziale

20

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a lavorare in gruppo, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale

assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente
- altro personale, anche di categoria superiore.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **Capacità di autoverifica dei risultati ottenuti:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi, dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

4.	Livello di responsabilità assunta	Valore massimo parziale	10
-----------	--	--------------------------------	-----------

- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** grado di copertura efficace ed efficiente del proprio ruolo per quanto attiene l'assunzione diretta di responsabilità direttamente assegnate nello svolgimento di funzioni previste da disposizione di legge aventi valenza esterna.

Minima	Valore 1	
Responsabilità di sub-procedimenti o di incaricato trattamento dati personali	Valore 2	
Responsabilità di procedimento	Valore 4	
Responsabilità di più procedimenti	Valore 6	
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di media entità	Valore 7	
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità	Valore 8	
Responsabilità di procedimenti con implicazioni contabili di elevata entità con obbligo di resa del conto	Valore 10	

5.	Autonomia	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	5
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Capacità di svolgere i propri compiti in modo autosufficiente e propositivo:** capacità di conduzione in maniera autonoma e completa, su indicazioni di massima ricevute, di attività istruttorie anche complesse, di soluzione di problemi inerenti il lavoro del proprio servizio che richiedono conoscenze tecnico-professionali – anche senza ricorrere all'intervento dei superiori –, offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti; capacità di organizzare in modo ottimale il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>	
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 3	sufficiente	Valore 1

Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 6		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 8				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 15		ottima	Valore 5	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	15
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, o di applicare le disposizioni e le direttive ricevute, anche per il corretto utilizzo di attrezzature ed applicazioni informatiche, o per l'esecuzione di procedure di lavoro.

<i>Personale neo-inserito</i>		<i>Personale esperto</i>	
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4	sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreta	Valore 7	discreta	Valore 2
Significativa	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11	soddisfacente	Valore 3
Buona	Valore 13	buona	Valore 4
ottima	Valore 15	ottima	Valore 5

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

Produttività lorda assegnata da budget (P°)

x

Percentuale apporto individuale (I)

=

Produttività attribuibile massima teorica (P')

x

50% (in ipotesi 2a parte A)

Ovvero

100% (in ipotesi 1° parte A)

=

Produttività effettiva attribuibile (PE)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (in ipotesi 2c) ovvero x 100% (in ipotesi 1c) = produttività legata al fattore c (PEc)

(PE x 55%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)

(PE x 25%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)

P* : totale produttività spettante:

PEb+ + PEc+PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA / /

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 10 - Valutazione della prestazione - Cat. D

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- Nominativo _____
- Inquadramento _____
- Posizione economica in godimento _____
- Ruolo _____
- Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

Categoria "D"- posizione di titolare di U.O. semplice non in posizione di staff
Posizione iniziale D1

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	10%	100
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	10%	100
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	50%	100
4.	Apporto individuale qualitativo	30%	100
5.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

	OBIETTIVI PO/alta professionalità del servizio di appartenenza (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1c) ○ Dal 70 al 89% (2c) ○ Inferiore al 70%
--	---	--

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)**

PARTE I- I RISULTATI

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	15	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
5.	Capacità di apprendimento	15	<i>Per personale neo-inserito*</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	15	
Totale		100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria) da meno o fino a i 24 mesi.

		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	<input type="checkbox"/> Personale neoinserito	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il buon andamento dell'attività dell'ufficio

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserito</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativo	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato**

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserito</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Valore massimo da 5 a 6

<i>Personale neoinserito</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Soddisfacente	Valore 4		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 5		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 6		ottima	Valore 5	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale 10
--	-----------------------------------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Cordialità e professionalità dimostrate nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 5

Insufficienti	1	
Sufficienti	2	
Discrete	3	
Buone	4	
Ottime	5	

3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	30

- **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale derivanti anche dal curriculum studi e/o da precedenti esperienze lavorative, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato.

Valore massimo da 5 a 8

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 3				
Discreta	Valore 4		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 5				
Soddisfacente	Valore 6		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 7		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 8		ottima	Valore 5	

- **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato, capacità di gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 6		discreta		
Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- **Capacità di programmazione del lavoro gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>	
Insufficiente	Valore 0		
Sufficiente	Valore 1	sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 2		
Discreta	Valore 3	discreta	Valore 2
Significativa	Valore 4		
Soddisfacente	Valore 5	soddisfacente	Valore 3
Buona	Valore 6	buona	Valore 4
Ottima	Valore 7	ottima	Valore 5

- **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	10
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserito</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 6		discreta		
Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		Buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche che richiedono competenze e conoscenze diversificate e capacità di gestire attività di competenza dell'ufficio seguite da più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserito	15
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

<i>Personale neoinserto</i>		<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 1			
Sufficiente	Valore 4	sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6			
Discreta	Valore 7	discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9			
Soddisfacente	Valore 11	soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 13	buona	Valore 4	
ottima	Valore 15	ottima	Valore 5	

6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	Valore massimo parziale	10
-----------	---	--------------------------------	-----------

- **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** atteggiamento positivo o, meglio, propositivo nei confronti dell'introduzione di nuove tecnologie o procedure di lavoro, previste dal disposizioni di legge ovvero in funzione del miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei servizi resi all'utenza

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

- **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

7.	Coinvolgimento personale	Valore massimo	15
-----------	---------------------------------	-----------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse .

Valore massimo 5

Insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 1,5	
Discreto	Valore 2	
Significativo	Valore 2,5	
Soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 4	
Ottimo	Valore 5	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Valore massimo 5

Insufficiente	0	
Sufficiente	1	
Discreto	2	
Soddisfacente	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi , dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a

fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE

Produttività lorda assegnata da budget (P°)

x

Percentuale apporto individuale (I)

=

Produttività attribuibile massima teorica (P')

x

50% (in ipotesi 2a parte A)

Ovvero

100% (in ipotesi 1° parte A)

=

Produttività effettiva attribuibile (PE)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)

(PE x 10%) x percentuale raggiungimento obiettivi PO/alte professionalità (in ipotesi 2c) ovvero x 100% (in ipotesi 1c) = produttività legata al fattore c (PEc)

(PE x 50%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)

(PE x 30%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)

P* : totale produttività spettante:

PEb+ + PEc+PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 11 - Valutazione della prestazione - Cat. D

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente	
-	Nominativo _____
-	Inquadramento _____
-	Posizione economica in godimento _____
-	Ruolo _____
-	Unità/servizio di appartenenza _____ dal _____ al _____

**Categoria "D"- posizione di titolare di U.O. semplice in posizione di staff
Posizione iniziale D1
- personale D3 non titolare di posizione organizzativa/alta professionalità**

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	20%	100
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	0%	100
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	45%	100
4.	Apporto individuale qualitativo	35%	100
5.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale in posizione di staff alla dirigenza e per il personale inquadrato in cat. D3 non incaricato di area di posizione organizzativa /alta professionalità.

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI**

Obiettivi assegnati	Al gruppo	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	20	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
5.	Capacità di apprendimento	20	<i>Per personale neo-inserito*</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	20	
Totale		100	

** Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro(nella categoria) da meno o fino a i 24 mesi.*

		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	<input type="checkbox"/> Personale neoinserito	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze del servizio:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle proprie funzioni per consentire il buon andamento dell'attività dell'ufficio

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserito</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativo	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro e mediante il coordinamento di altro personale eventualmente assegnato**

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale neoinserito</i>			<i>Personale esperto</i>		
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale.

Valore massimo da 5 a 6

<i>Personale neoinserito</i>		<i>Personale esperto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreto	Valore 3		discreta	Valore 2	
Soddisfacente	Valore 4		soddisfacente	Valore 3	
Buono	Valore 5		buona	Valore 4	
Ottimo	Valore 6		ottima	Valore 5	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	10
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento dei compiti in misura conforme a quanto richiesto e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Cordialità e professionalità dimostrate nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 5

Insufficienti	1	
Sufficienti	2	
Discrete	3	
Buone	4	
Ottime	5	

3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	10
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	20

- **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale derivanti anche dal curriculum studi e/o da precedenti esperienze lavorative, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato.

Valore massimo 3

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0	/	/		
Sufficiente	Valore 0,5	/			
Più che sufficiente	Valore 1	/			
Discreta	Valore 1,5	/			
Soddisfacente	Valore 2	/			
Buona	Valore 2,5	/			
Ottima	Valore 3	/			

- **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato e dei colleghi con cui ci si relaziona nell'assolvimento delle proprie funzioni, capacità di gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali

Valore massimo 4

Insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 0,5	
Più che sufficiente	Valore 1	
Discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 2,5	
Soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 3,5	
Ottima	Valore 4	

- **Capacità di programmazione del lavoro e della gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale, favorendo la flessibilità e la intercambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza

Valore massimo da 4 a 8

<i>Personale esperto</i>			<i>Personale neoinserto</i>		
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 0,5	
Più che sufficiente	Valore 2		più che sufficiente	1	
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 1,5	
Più che discreto	Valore 4		più che discreto	2	
Significativa	Valore 5		significativa	2,5	
Soddisfacente	Valore 6		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 7		buona	Valore 3,5	
Ottima	Valore 8		ottima	Valore 4	

- **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato.

Valore massimo da 2 a 5

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 0,5	
Discreto	Valore 2		discreto	Valore 1	
Soddisfacente	Valore 3		buono	Valore 1,5	
Buono	Valore 4		ottimo	Valore 2	
Ottimo	Valore 5				

4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	30

- **Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell'intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard

Valore massimo da 10 a 20

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 10		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 12		significativa	Valore 4	
Soddisfacente	Valore 15		soddisfacente	Valore 6	
Buona	Valore 18		buona	Valore 8	
Ottima	Valore 20		ottima	Valore 10	

- **Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche che richiedono competenze e conoscenze diversificate e capacità di gestire attività di competenza dell'ufficio seguite da più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso

Valore massimo 10

Insufficiente	0	
Sufficiente	Valore 2	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreta	Valore 6	
Buona	Valore 8	
Ottima	Valore 10	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserito	15
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	5

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

<i>Personale neoinserito</i>		<i>Personale esperto</i>	
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 4	sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 6		
Discreta	Valore 7	discreta	Valore 2
Significativa	Valore 9		
Soddisfacente	Valore 11	soddisfacente	Valore 3
Buona	Valore 13	buona	Valore 4
Ottima	Valore 15	ottima	Valore 5

6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	Valore massimo parziale	
			10

- **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** atteggiamento positivo o, meglio, propositivo nei confronti dell'introduzione di nuove tecnologie o procedure di lavoro, previste dalle disposizioni di legge ovvero in funzione del miglioramento dell'efficienza o dell'efficacia dei servizi resi all'utenza

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

- **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o procedure di lavoro**

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

7.	Coinvolgimento personale	Valore massimo	20
-----------	---------------------------------	-----------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** compartecipazione al raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente, al di là delle mansioni di stretta competenza, interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale, anche di categoria superiore; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse .

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 4	
Più che discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale eventualmente coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione e tempestiva segnalazione eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

MODALITA' DI CALCOLO DELLA PRODUTTIVITA' SPETTANTE	
Produttività lorda assegnata da budget (P°) x Percentuale apporto individuale (I) = Produttività attribuibile massima teorica (P') x 50% (in ipotesi 2a parte A) <i>ovvero</i> 100% (in ipotesi 1° parte A) = Produttività effettiva attribuibile (PE)	
(PE x 20%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = produttività legata al fattore b (PEb)	
(PE x 45%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi di gruppo/individuali = produttività legata al fattore d- parte I (PEd1)	
(PE x 35%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= produttività legata al fattore d-parte II (PEd2)	
P* : totale produttività spettante:	PEb+ + PEd1 + PEd2

NOTE DEL VALUTATORE

DATA / /

IL DIRIGENTE

NOTE DEL DIPENDENTE

DATA	/	/
------	---	---

IL DIPENDENTE

All. 12 - Valutazione della prestazione - Cat. D

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

ANNO _____

Anagrafica del dipendente

- Nominativo _____
- Inquadramento _____
- Posizione economica in godimento _____
- Ruolo: titolare area _____
dal _____ al _____

Categoria "D"

Personale titolare di posizione organizzativa/alta professionalità

	FATTORI DI VALUTAZIONE	Peso percentuale	Valore massimo parziale
1.	Risultati del Segretario Generale e della Dirigenza	20%	100
2.	Risultati dei titolari di Posizione organizzativa/alte professionalità	0%	100
3.	Obiettivi di gruppo o direttamente assegnati	40%	100
4.	Apporto individuale qualitativo	40%	100
5.	Apporto individuale quantitativo		1
	Totale	100%	100

	VALUTATORE	
--	-------------------	--

**SEZIONE B
RISULTATI CONSEGUITI DAL SEGRETETARIO
GENERALE E DALLE AREE DIRIGENZIALI
(Fattore b)**

	OBIETTIVI SEGRETARIO GENERALE (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	OBIETTIVI DIRIGENTE DELL'AREA DI APPARTENENZA- per personale non dipendente dall'area diretta dal Segretario Generale (valore medio ponderato)	RISULTATO ○ Maggiore o uguale all'90% (1b) ○ Dal 70 al 89% (2b) ○ Inferiore al 70%
	Data di certificazione dei risultati da parte dell'OIV	
	Nominativo compilatore (controller)	

**SEZIONE C
RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI
POSIZIONE ORGANIZZATIVA O DI ALTA
PROFESSIONALITA'
(Fattore c)**

Non rilevante per attribuzione della produttività per il personale incaricato di area di posizione organizzativa /alta professionalità.

**SEZIONE D
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
(Fattore d)
PARTE I- I RISULTATI**

Obiettivi assegnati	Al personale dell'area	Al dipendente	Peso	target	% raggiungimento	Risultato ponderato
Media ponderata						*

* almeno pari al 60%

PARTE II - APPORTO QUALITATIVO E COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Obiettivo _____

**PARTE II
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO**

FATTORI DI VALUTAZIONE		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	15	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
2.	Qualità della prestazione individuale resa	10	
3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	30	<i>Per il personale esperto</i>
		20	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	15	<i>Per il personale esperto</i>
		10	<i>Per il personale neo-inserito*</i>
5.	Capacità di apprendimento	15	<i>Per personale neo-inserito*</i>
		5	<i>Per personale esperto</i>
6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	10	
7.	Coinvolgimento personale	15	
Totale		100	

* Si intende personale neo-inserito il personale proveniente da altre amministrazioni, o neo-assunto o comunque che ricopre la posizione di lavoro (nella categoria e nel profilo) da meno o fino a 24 mesi.

		Valore massimo parziale	
1.	Impegno profuso	<input type="checkbox"/> Personale neo-inserito	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	15

- **Impegno e disponibilità a farsi carico delle esigenze dell'area:**
grado di impegno e buona volontà espressi nello svolgimento delle

proprie funzioni per consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'ente e di quelli direttamente assegnati

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserito</i>	
		insufficiente	Valore 0
Sufficiente	Valore 1	sufficiente	Valore 1
		più che sufficiente	Valore 2
Discreto	Valore 2	discreta	Valore 3
		significativo	Valore 4
Soddisfacente	Valore 3	soddisfacente	Valore 5
Buono	Valore 4	buona	Valore 6
Ottimo	Valore 5	ottima	Valore 7

- **Disponibilità effettiva a farsi carico e a gestire delle punte di lavoro del servizio, anche attraverso flessibilità dell'orario e/o aumento dei ritmi di lavoro**

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserito</i>	
		insufficiente	Valore 0
Sufficiente	Valore 1	sufficiente	Valore 1
		più che sufficiente	Valore 2
Discreto	Valore 2	discreta	Valore 3
		significativo	Valore 4
Soddisfacente	Valore 3	soddisfacente	Valore 5
Buono	Valore 4	buona	Valore 6
Ottimo	Valore 5	ottima	Valore 7

- **Impegno e disponibilità espresse nel tenere rapporti collaborativi con i colleghi per l'espletamento delle funzioni attribuite:** svolgimento dei propri compiti promuovendo la cooperazione, agevolando il lavoro altrui, favorendo la condivisione delle informazioni (ad esempio organizzando riunioni periodiche, comunicando ai colleghi proprie future assenze, lavori in corso, scadenze prossime) ed attuando iniziative per la circolazione delle conoscenze tra colleghi su nuove disposizioni normative o organizzative o procedurali, evitando e gestendo conflitti ed eventuali criticità che possono insorgere soprattutto sotto il profilo della comunicazione interpersonale anche tra aree e settori diversi.

Valore massimo da 5 a 6

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
			insufficiente	Valore 0	
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
			più che sufficiente	Valore 2	
Discreto	Valore 2		discreta	Valore 3	
Soddisfacente	Valore 3		soddisfacente	Valore 4	
Buono	Valore 4		buono	Valore 5	
Ottimo	Valore 5		ottimo	Valore 6	

2. Qualità della prestazione individuale resa	Valore massimo parziale	10
--	--------------------------------	-----------

- **Grado di puntualità e precisione nell'assolvimento dei propri compiti:** svolgimento delle attività e produzione di risultati in conformità ed in coerenza con quanto prevede la propria posizione di lavoro e nei tempi assegnati, sulla base di indicazioni di massima ricevute, evitando appesantimenti nelle procedure e gestendo le priorità nei compiti di propria competenza e dei propri collaboratori

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

- **Professionalità dimostrata nei confronti delle esigenze dell'utenza sia interna che esterna:** capacità di dialogo con interlocutori istituzionali e di accoglienza dell'utenza, di recepire le esigenze da questi espresse o di anticiparle e di risoluzione delle problematiche manifestate anche di tipo complesso e richiedenti elevate conoscenze tecnico-professionali anche di tipo plurispecialistico; attenzione alle esigenze dei colleghi nello svolgimento del proprio lavoro, anche di altri servizi, dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, anche senza l'intervento o espressa disposizione di un superiore.

Valore massimo 5

Insufficienti	1	
Sufficienti	2	
Discrete	3	
Buone	4	
Ottime	5	

3.	Capacità direzionali e gestionali dimostrate	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto	20
		<input type="checkbox"/> Personale esperto	30

- **Capacità di valorizzare il personale assegnato e di favorirne la crescita professionale:** valorizzazione di attitudini, capacità e conoscenza del personale, utilizzo dello strumento della delega e responsabilizzazione del personale assegnato; capacità di trasferire competenze al personale, di cogliere i fabbisogni in termini di formazione- addestramento; capacità di valutare prestazioni e risultati del personale assegnato; promozione di gruppi di lavoro anche tra soggetti appartenenti ad unità diverse per il raggiungimento di obiettivi trasversali o per la gestione di processi e/o funzioni di staff.

Valore massimo da 5 a 8

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>	
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 2	sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 3		
Discreta	Valore 4	discreta	Valore 2
Significativa	Valore 5		
Soddisfacente	Valore 6	soddisfacente	Valore 3
Buona	Valore 7	buona	Valore 4
Ottima	Valore 8	ottima	Valore 5

- **Capacità di prevenzione e risoluzione conflitti:** capacità di ascolto e comprensione esigenze del personale assegnato, capacità di prevenzione, gestione e superamento criticità, anche senza l'intervento di superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali; capacità propositiva per l'adozione di misure organizzative del lavoro in grado di prevenire l'insorgere di conflittualità

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>	
Insufficiente	Valore 1		
Sufficiente	Valore 2	sufficiente	Valore 1
Più che sufficiente	Valore 4		
Discreta	Valore 6	discreta	

Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- **Capacità di programmazione del lavoro e di gestione dei servizi:** capacità di programmare e distribuire compiti e carichi di lavoro in maniera ottimale nell'ambito dell'area, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo ed efficace funzionamento dei servizi interni e rivolti all'utenza e per orientare l'attività al raggiungimento degli obiettivi.

Valore massimo da 5 a 7

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 0				
Sufficiente	Valore 1		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 2				
Discreta	Valore 3		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 4				
Soddisfacente	Valore 5		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 6		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 7		ottima	Valore 5	

- **Leadership dimostrata:** autorevolezza e riconoscimento da parte del personale degli altri funzionari coordinati e del restante personale assegnato del proprio ruolo organizzativo; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato; capacità di gestire in maniera integrata i rapporti con i collaboratori.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

4.	Autonomia, propensione alla assunzione di responsabilità e polifunzionalità	Valore massimo parziale	
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto 10 <input type="checkbox"/> Personale esperto 15	

- Livello di assunzione di responsabilità nelle funzioni di propria competenza:** capacità e disponibilità ad assumere in maniera autonoma posizioni di responsabilità – anche di tipo esterno e di tipo contabile di rilevante entità - ; disponibilità e competenza dimostrate nella cura dell’intera istruttoria – in autonomia su direttive di massima del dirigente - di procedimenti e di proposte di provvedimenti anche di tipo complesso e non standard , ovvero nella adozione di provvedimenti finali aventi rilevanza esterna e con implicazioni contabili di propria competenza ovvero in sostituzione della dirigenza.

Valore massimo da 5 a 10

<i>Personale esperto</i>		<i>Personale neoinserto</i>			
Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 2		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 4				
Discreta	Valore 6		discreta		
Significativa	Valore 7			Valore 2	
Soddisfacente	Valore 8		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 9		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 10		ottima	Valore 5	

- Polifunzionalità e capacità di coordinamento attività eterogenee di un procedimento:** capacità di trattare pratiche/processi di lavoro che richiedono competenze e conoscenze diversificate; capacità di gestire attività di competenza dell’area che coinvolgono più persone in modo da far convergere i singoli apporti in funzione della conclusione dei procedimenti o dei processi lavorativi nei tempi programmati e secondo il risultato atteso; capacità di gestire in maniera integrata attività e servizi anche interessanti più servizi e/o settori e di mantenere un buon sistema di relazioni interpersonali

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

5.	Capacità di apprendimento	Valore massimo parziale	15
		<input type="checkbox"/> Personale neoinserto <input type="checkbox"/> Personale esperto	

- **Capacità di recepire le nozioni apprese o le disposizioni di servizio per ricoprire al meglio la propria funzione:** capacità di mettere in pratica in maniera rapida e di utilizzare con profitto gli insegnamenti ricevuti in ambito formativo od in seguito ad addestramento, di interpretare ed applicare norme di legge o disposizioni e direttive ricevute, di effettuare approfondimenti individuali, in funzione delle procedure di lavoro da adottare o del corretto adempimento delle attività assegnate a sé ed ai collaboratori.

Insufficiente	Valore 1				
Sufficiente	Valore 4		sufficiente	Valore 1	
Più che sufficiente	Valore 6				
Discreta	Valore 7		discreta	Valore 2	
Significativa	Valore 9				
Soddisfacente	Valore 11		soddisfacente	Valore 3	
Buona	Valore 13		buona	Valore 4	
Ottima	Valore 15		ottima	Valore 5	

6.	Adattabilità ai mutamenti organizzativi e propensione alla innovazione	Valore massimo parziale	10

- **Propensione all'utilizzo di nuove tecnologie o nuove procedure di lavoro:** capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche, di attuare processi di semplificazione nei procedimenti e nella erogazione dei servizi, nonché per realizzare economie o una maggiore efficienza produttiva.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreta	3	
Buona	4	
Ottima	5	

- **Atteggiamento di collaborazione con la dirigenza per la programmazione e l'avvio di nuove attività /nuovi servizi o**

procedure di lavoro ovvero per la promozione di nuovi interventi a sostegno dell'economia del territorio

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

7.	Coinvolgimento personale	Valore massimo	15
-----------	---------------------------------	-----------------------	-----------

- **Coinvolgimento negli obiettivi generali dell'ente:** attività propulsiva e coordinamento per il raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente secondo le priorità definite, al di là delle mansioni di stretta competenza; orientamento al risultato; interpretazione in maniera flessibile del proprio ruolo in funzione delle necessità e delle contingenze; disponibilità a collaborare con i superiori per la programmazione del lavoro, ad affiancare personale meno esperto, a coordinare il personale assegnato, a sostituire temporaneamente – in maniera non prevalente - altro personale; collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti a problematiche emerse; coinvolgimento nelle politiche di contenimento della spesa e di massimizzazione dei costi/benefici delle attività camerali.

Valore massimo 9

Insufficiente	Valore 1	
Sufficiente	Valore 3	
Più che sufficiente	Valore 4	
Discreto	Valore 5	
Significativo	Valore 6	
Soddisfacente	Valore 7	
Buono	Valore 8	
Ottimo	Valore 9	

- **Sentimento di appartenenza all'ente:** tutela della immagine dell'ente, del patrimonio, rispetto ed applicazione delle disposizioni organizzative e vigilanza sul personale coordinato affinché lo stesso si attenga a sua volta alle disposizioni ed alle direttive dell'amministrazione; collaborazione per rendere l'ambiente di lavoro più produttivo.

Valore massimo 6

Insufficiente	1	
Sufficiente	3	
Discreto	4	
Buono	5	
Ottimo	6	

- **Capacità di autoverifica e verifica dei risultati ottenuti e delle prestazioni:** capacità di monitoraggio della qualità dei servizi resi e dello stato di avanzamento di obiettivi e programmi, dell'andamento della propria attività e del personale coordinato in funzione degli obiettivi assegnati alla propria posizione; tempestività nella segnalazione di eventuali criticità ai propri superiori, capacità di valutazione delle prestazioni del personale assegnato; disponibilità a fornire elementi informativi utili al controllo di gestione ed alla valutazione strategica.

Valore massimo 5

Insufficiente	1	
Sufficiente	2	
Discreto	3	
Buono	4	
Ottimo	5	

TOTALE PARTE II (B)	
----------------------------	--

SEZIONE E- APPORTO QUANTITATIVO

	- 1	<input type="checkbox"/>
	- parziale nella misura dello 0, ----	<input type="checkbox"/>

**La percentuale di partecipazione (I) viene applicata, sulla base della presenza effettiva in servizio (così come previsto nel sistema di valutazione permanente) e della durata della prestazione lavorativa resa nell'anno. In caso di raggiungimento parziale, si utilizzano due decimali.*

<p>MODALITA' DI CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO SPETTANTE</p> <p style="text-align: center;"> Retribuzione di risultato massima definita nell'anno (R°) x Percentuale apporto individuale (I) = retribuzione di risultato attribuibile massima teorica (R') x </p>

<p>50% (in ipotesi 2a parte A) <i>ovvero</i> 100% (in ipotesi 1° parte A) = retribuzione di risultato effettiva attribuibile (RE) (RE x 20%) x percentuale raggiungimento obiettivi SG/dirigenza (in ipotesi 2b) ovvero x 100% (in ipotesi 1b) = retribuzione di risultato legata al fattore b (REb) (RE x 40%) x percentuale media ponderata raggiungimento obiettivi assegnati all'area di appartenenza/individuali = retribuzione di risultato legata al fattore d- parte I (REd1) (RE x 40%) x punteggio medio ponderato ottenuto nella parte II della sezione D/100= retribuzione di risultato legata al fattore d-parte II (REd2)</p> <p>R* : totale retribuzione di risultato spettante: REb+ + REd1 + REd2</p>

GIUDIZIO SINTETICO

**In considerazione della valutazione sopra indicata,
IL VALUTATORE PROPONE INOLTRE**

- La conferma
- La revoca

dell'incarico di posizione assegnato al dipendente interessato.

DATA	/	/
------	---	---

IL DIRIGENTE

NOTE DEL FUNZIONARIO

DATA	/	/
------	---	---

IL FUNZIONARIO
