



Allegato sub 1 alla Determinazione del Segretario Generale n. 42 del 30 maggio 2013

**METODOLOGIA INTEGRATA DI VALUTAZIONE
DEL PERSONALE
DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI PADOVA**

INDICE

PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

Premessa

1. Quadro normativo di riferimento

2. Finalità e principi generali

SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Articolo 1. Analisi e valutazione dei processi e dei meccanismi di funzionamento dell'ente

Articolo 2. Mappatura delle competenze e “profili professionali”

Articolo 3. La valutazione delle “posizioni” e delle “responsabilità”: metodologia e criteri generali

Articolo 4. La valutazione delle “posizioni”: i fattori oggetto di misurazione e valutazione

Articolo 5. La valutazione delle “posizioni”: descrizione e contenuto dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori (“dimensioni”)

Articolo 6. Il “peso della posizione”: punteggio di posizione teorica

Articolo 7. Misurazione e valutazione della performance

Articolo 8. La performance di ente

Articolo 9. Valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione

SEZIONE II/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

Articolo 10. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane

Articolo 11. Valutazione delle competenze possedute dal personale non dirigente e progressioni economiche

Articolo 12. Criteri generali di incarico di posizione organizzativa e alta professionalità

SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

[Articolo 13. Finalità e obiettivi](#)

[Articolo 14. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale](#)

[Articolo 15. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale](#)

[Articolo 16. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance](#)

[Articolo 17. Obiettivi e performance individuale](#)

[Articolo 18. La scala di valutazione delle performance](#)

[Articolo 19. Presupposti generali per l'erogazione di premi incentivanti e retribuzione di risultato](#)

[Articolo 20. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali](#)

[Articolo 21. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato del personale dirigente](#)

[Articolo 22. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato e produttività del personale non dirigente](#)

[Articolo 23. Criteri di erogazione del compenso incentivante la produttività e della retribuzione di risultato al personale non dirigente](#)

[Articolo 24. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance](#)

[24.1. - Ruoli e responsabilità](#)

[24.2. - Tempistiche](#)

[Articolo 25. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale](#)

[Articolo 26. Le procedure di conciliazione](#)

[Articolo 27. Disposizioni transitorie e finali - Valutazione e revisione del sistema](#)

PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

Premessa

Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale della Camera di Commercio di Padova, applicato in via sperimentale dal 2009, si inserisce già per alcuni aspetti, nel ciclo di gestione misurazione e valutazione delle performance richiesto dal D. Lgs. 150/2009.

Necessita, tuttavia, di un collegamento più organico con il ciclo di programmazione e controllo, soprattutto alla luce dell'adozione della metodologia Balanced Scorecard (BSC) a partire dall'anno 2012.

L'attuale sistema di valutazione in vigore dal 2009 al 2012, che affronta in modo particolare la valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale, segue il percorso di programmazione e di definizione degli obiettivi dell'Ente, ed è collegato, in una logica di cascading, agli obiettivi della dirigenza e dei titolari di posizione organizzativa.

L'attribuzione del compenso incentivante la produttività è legato a tre fattori:

- obiettivi di ufficio/servizio (60%) verifica risultati ottenuti
- obiettivi individuali (10%) verifica risultati ottenuti
- qualità della prestazione (30%) verifica comportamentale organizzativa

Strategici sono risultati due aspetti:

- l'inserimento di una specifica componente di valutazione legata al raggiungimento di obiettivi individuali;
- la valorizzazione dell'attività complessiva dei singoli dipendenti della Camera in termini di comportamenti organizzativi.

Questo documento, composto da una parte metodologica e da una parte applicativa, contiene una proposta che dovrà essere inserito nel più ampio sistema di misurazione e di valutazione della performance.

Esso vuole proporre una personalizzazione e contestualizzazione di principi generali disciplinati dal D. Lgs. 150/2009 collegandoli agli strumenti programmatici, economici e adottati fino ad ora dalla Camera, primo fra tutti il Ciclo della Performance con l'impiego della metodologia Balanced Scorecard.

1. Quadro normativo di riferimento

Il presente documento è redatto in base a quanto previsto dall'art. 4 del D. Lgs. 150/2009, tenendo conto dell'autonomia concessa alle Camere di Commercio per l'adeguamento a tale decreto soprattutto per quanto riguarda il necessario collegamento con quanto previsto dal sistema di programmazione e controllo di Ente (ex DPR 254/2005). Sulla base delle "Linee Guida nel Ciclo di Gestione della Performance" per le Camere di Commercio "emanate da Unioncamere nazionale ad ottobre 2010 ed approvate da CIVIT, la Camera di Commercio di Padova, con delibera di Giunta n. 75 del 2.5.2011 ha approvato le fasi ed i tempi del Ciclo di gestione della Performance che prevedono le azioni e gli strumenti necessari per il suo funzionamento.

2. Finalità e principi generali

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*).

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 realizzare interventi di sviluppo professionale, 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;
- motivare i dipendenti al miglioramento continuo;

SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL’ORGANIZZAZIONE

Articolo 1. Analisi e valutazione dei processi e dei meccanismi di funzionamento dell’ente

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

Articolo 2. Mappatura delle competenze e “profili professionali”

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

all'articolazione dei profili professionali.

Articolo 3. La valutazione delle “posizioni” e delle “responsabilità”: metodologia e criteri generali

1. La metodologia di analisi, descrizione e valutazione delle posizioni “misura” le responsabilità effettivamente attribuite in un dato momento ad una “posizione” presente nell'organizzazione.
2. La metodologia è finalizzata a determinare – in rapporto al ruolo, alle responsabilità, alle finalità e agli scopi individuati per la specifica posizione – un “peso” espresso in termini relativi e confrontabili con quello delle altre posizioni della Camera di commercio.
3. La valutazione è sempre “dinamica” e si aggiorna seguendo l'evoluzione del sistema organizzativo della struttura camerale.
4. La metodologia utilizza i sistemi di job analysis, description ed evaluation per garantire nel tempo l'oggettività necessaria ai fini delle analisi organizzative e delle correlate leve retributive (retribuzione di posizione, indennità di responsabilità).
5. Al fine di garantire omogeneità di valutazione, possibilità di raffronti e bilanciamenti, la Camera di commercio utilizza un'unica metodologia per valutare sia le posizioni dirigenziali sia quelle degli incarichi di “posizione organizzativa” ed “alta professionalità”.
6. Con approcci semplificati la metodologia individua i livelli di responsabilità affidata ad altro personale di categoria D e C.

Articolo 4. La valutazione delle “posizioni”: i fattori oggetto di misurazione e valutazione

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



Articolo 5. La valutazione delle “posizioni”: descrizione e contenuto dei fattori e della loro articolazione in sub-fattori (“dimensioni”)

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

Ha tre dimensioni:

- a. [preparazione tecnica](#): ampiezza e/o profondità di conoscenze ed esperienze in campo tecnico, giuridico, amministrativo per studiare, impostare e realizzare azioni e comprenderne/verificarne i risultati;
- b. [competenza manageriale](#): ampiezza della competenza necessaria per pianificare, integrare e coordinare funzioni pubbliche o programmi/progetti, servizi/processi, singoli procedimenti e compiti/attività specifiche;
- c. [capacità nelle relazioni umane](#): necessaria per sviluppare e/o mantenere rapporti con interlocutori interni/esterni o per sviluppare, motivare e gestire risorse umane.

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

Ha due dimensioni:

- a. [contesto del pensiero](#): vincoli e limiti posti dal contesto di riferimento inteso come quadro degli indirizzi politici, direzionali, normativi e procedurali
- b. [difficoltà del pensiero](#): complessità/variabilità dei problemi tecnico/operativi e gestionali e relativa difficoltà di risoluzione.

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

Ha tre dimensioni:

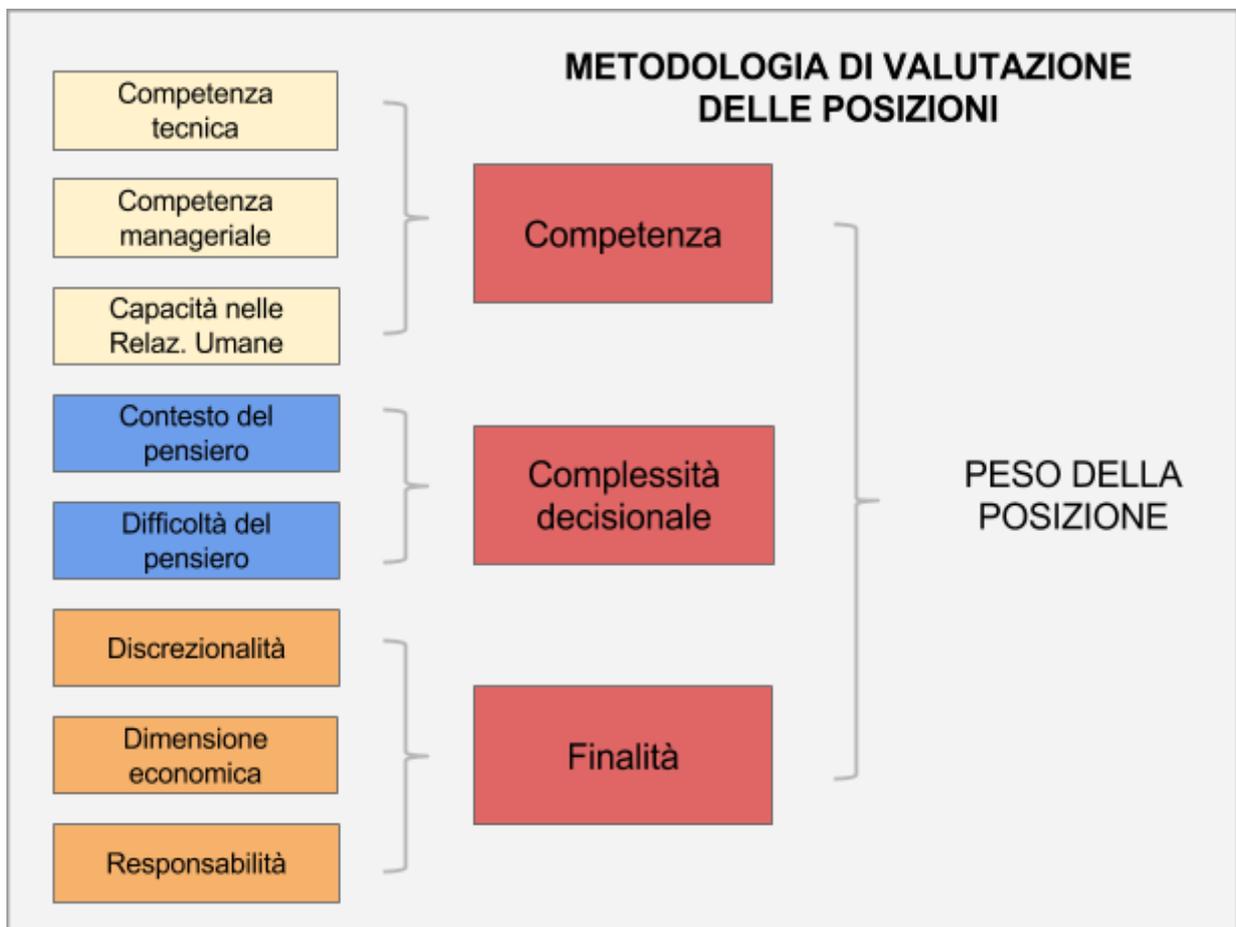
- a. discrezionalità: grado di indirizzo e controllo a cui si è soggetti da parte del livello politico o del livello gerarchico sovraordinato, rispetto a politiche ed obiettivi (livello di delega decisionale)
- b. dimensione economica: valore in euro, su base annuale, delle voci di bilancio maggiormente influenzate dalla posizione
- c. responsabilità: grado di influenza sulla dimensione economica (remota, contributiva, diretta/condivisa, diretta primaria).

Articolo 6. Il “peso della posizione”: punteggio di posizione teorica

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

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

Competenza + Complessità Decisionale + Finalità = Peso della posizione



2. Dopo aver effettuato l’analisi della posizione e avendone tradotto in punteggio il “peso”, in

base alle risorse finanziarie a disposizione per la retribuzione di posizione viene creato un rapporto fra punteggio e importo, in modo da definire il valore economico per ogni punto della posizione:

$$1 \text{ punto} = X \text{ euro}$$

3. In base al punteggio finale le varie posizioni vengono aggregate in varie “fasce” di diverso peso, e viene conseguentemente tradotto il peso in valore economico corrispondente alla “retribuzione di posizione” (Y):

$$\text{Es: } 800 \text{ punti} = X * 800 = Y \text{ euro}$$

4. Per le posizioni dirigenziali vengono individuati cinque livelli possibili di retribuzione e quindi le varie posizioni vengono aggregate in 5 “fasce” di punteggio di diverso peso. Esse sono, in ordine dalla posizione minore a quella più importante:

- a. “Dir-1”
- b. “Dir-2”
- c. “Dir-3”
- d. “Dir-4”
- e. “Dir-SG” relativa alla posizione dirigenziale di vertice (Segretario Generale)

5. Anche per le posizioni non dirigenziali vengono individuati 5 livelli possibili di retribuzione con relative “fasce” di punteggio di diverso peso. Esse sono, in ordine dalla posizione minore a quella più importante:

- 1° fascia
- 2° fascia
- 3° fascia
- 4° fascia
- 5° fascia

6. In base a quanto definito dagli organi d’indirizzo politico, compete alla Giunta formalizzare in rapporto alla metodologia adottata, e sentito l’OIV, la definizione del peso e della retribuzione di posizione dei dirigenti e di risultato del Segretario Generale ed al Segretario Generale la retribuzione di risultato dei dirigenti.

7. In base alle responsabilità e ai poteri affidati al Segretario Generale e alla dirigenza dell’ente per la gestione complessiva della Camera di commercio e della sua “micro-organizzazione” il peso e la retribuzione delle posizioni delle persone incaricate di “posizione organizzativa” o di “alta professionalità” vengono definite con specifica determinazione dal Segretario Generale.

8. Con gli stessi criteri, semplificati, ogni dirigente – compatibilmente con quanto definito per le risorse decentrate e garantendo comunque attraverso il supporto del responsabile in materia di organizzazione e personale una uniformità di approcci e di valutazione – individua e propone al Segretario generale eventuali specifiche professionalità che, pur non raggiungendo l’importanza e il “peso” di “posizione organizzativa” o “alta professionalità”, sono meritevoli di specifiche indennità di responsabilità.

Articolo 7. Misurazione e valutazione della performance

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

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale.

La Performance organizzativa ed individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche.

2. Per lo sviluppo del proprio sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Camera di Commercio di Padova ha scelto di adottare, coerentemente con la Delibera 89/2010 CIVIT la metodologia Balanced Scorecard (BSC), al fine di rispondere alle esigenze normative ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

L'approccio "Balanced Scorecard" consente di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa
- garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale
- fornire o rappresentare uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione

Con la BSC si intende gestire, avvalendosi di uno specifico sistema informativo, il Ciclo di Gestione della Performance nelle sue varie fasi: pianificazione strategica, programmazione operativa, misurazione e controllo, valutazione e rendicontazione trasparente.

Gli obiettivi strategici delineati nel Piano Pluriennale e nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica) ed inseriti in una apposita mappa, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della vision della Camera di Commercio, verranno declinati, tramite il cascading, in obiettivi operativi per i dirigenti ed il personale.

A tale proposito si provvede alla costruzione del Cruscotto degli indicatori che consentirà agli amministratori ed agli stakeholders di monitorare il livello di performance atteso e realizzato. Attraverso il cascading degli obiettivi, seguendo la logica ad albero, dalla Mappa Strategica di Ente, verranno definite delle Mappe strategiche di Area con relativi cruscotti analitici di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area.

Attraverso il cascading i dirigenti ed il personale dei diversi servizi/unità organizzativa sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Articolo 8. La performance di ente

1. La performance organizzativa viene misurata su due livelli, strettamente tra loro correlati:

- Performance complessiva che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera di Commercio di Padova, nel quadro della sua missione e degli ambiti istituzionali

di azione. La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consente una valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle azioni future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere.

- Performance a livello di unità organizzativa che si riferisce al contributo che l'ambito di responsabilità dirigenziale all'interno della Camera dà alla performance complessiva dell'Ente. La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Tale misurazione rappresenta l'anello di collegamento per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

2. L'individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo 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.

3. Le Aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta Camerale nel Piano delle Performance devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

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:

- agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
- al profilo temporale di realizzazione
- alle fasi di realizzazione
- alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- a parametri ed indicatori attesi
- ai target che si intende perseguire
- alle unità operative coinvolte

5. La misurazione della performance organizzativa, secondo la metodologia Balanced Scorecard, tiene conto anche del contributo che le Aree di responsabilità dirigenziale nel loro complesso sono in grado di apportare annualmente al conseguimento delle priorità del programma di mandato e dei relativi programmi e progetti.

6. Compete all'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in avanti "OIV") la valutazione

dei risultati complessivi dell'ente ed il monitoraggio generale della qualità del modello e sistema di valutazione della performance (organizzativa ed individuale).

7. Compete inoltre all'OIV la proposta alla Giunta della valutazione della performance individuale del Segretario Generale, dirigente di vertice della Camera di commercio.

8. La valutazione della performance organizzativa delle aree e dei dirigenti è di competenza del Segretario Generale con il supporto dell'OIV.

9. L'impostazione generale del sistema di valutazione della performance organizzativa è coerente con quella più generale definita dalla Camera di commercio per la valutazione di tutte le performance.

Articolo 9. Valutazione del clima organizzativo e del livello di motivazione

1. Vengono attivate periodiche iniziative di monitoraggio sia per individuare aspetti peculiari o temi generali che caratterizzano la qualità del clima lavorativo all'interno dell'organizzazione camerale, sia per garantire ad ogni dipendente specifici momenti in cui possa trasmettere il livello di soddisfazione dell'attività lavorativa effettuata, le proprie aspettative o richieste per il futuro, le esigenze formative, ecc.

SEZIONE III/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

Articolo 10. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane

1. La Camera di commercio adotta un modello integrato di gestione delle risorse umane che, in coerenza con gli indirizzi generali, le politiche di gestione individuate, i “valori” dell’ente e i servizi che devono essere offerti all’utenza, consenta di analizzare di volta in volta i diversi ambiti della possibile valutazione.

2. La valutazione, con metodologie specifiche ma con una logica integrata, viene effettuata per analizzare di volta in volta le competenze professionali possedute dalle persone che lavorano nell’ente, quelle potenzialmente sviluppabili, il livello di prestazione/performance del singolo dipendente o di gruppi di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi.

3. Il sistema di valutazione e la sua articolazione rappresenta un fondamentale strumento di gestione per il management della Camera di commercio al fine di offrire tutte le informazioni a supporto delle decisioni gestionali che di volta in volta devono essere prese sia con riferimento alla collocazione ideale delle persone in rapporto alle esigenze organizzative e alle attese del dipendente, sia con riferimento alle eventuali leve meritocratiche da utilizzare, sia infine per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale (acquisizione e crescita della professionalità delle persone).

4. Tutta l’impostazione generale dei modelli di gestione e valutazione delle risorse umane discende da un’impostazione orientata alla gestione delle “competenze professionali”, al riconoscimento dell’eccellenza attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

Articolo 11. Valutazione delle competenze possedute dal personale non dirigente e progressioni economiche

1. Specialisti dell’area del personale, eventualmente con supporto esterno, effettuano periodiche analisi coinvolgendo i responsabili e/o dipendenti dell’ente per approfondire il livello di competenze presenti all’interno della Camera di commercio in relazione a quelle necessarie dal punto di vista organizzativo. In base ai risultati emersi si attuano, per esempio, le azioni relative a:

- a. processi di analisi per la costruzione dei piani triennali e annuali dei fabbisogni del personale
- b. valutazione del personale non dirigente per l’attribuzione della progressione economica (riconoscimento di incremento retributivo a fronte di maggiore competenza all’interno della categoria e del profilo professionale d’inquadramento)
- c. percorsi di formazione (sviluppare le competenze possedute in relazione a quelle richieste dal profilo professionale)
- d. procedure di mobilità interna.

2. La Camera di commercio riconosce selettivamente progressioni economiche al personale

non dirigente previo accertamento delle specifiche competenze professionali maturate dai dipendenti. Vengono attribuite in relazione:

- a. alle risorse e al numero di progressioni che nell'anno sono state specificamente dedicati a tale finalità
- b. allo sviluppo delle competenze professionali ovvero della professionalità acquisita dal dipendente in rapporto alla categoria d'inquadramento ed alla retribuzione posseduta.

3. La valutazione della competenza viene effettuata nel medio periodo (si valutano almeno due anni di lavoro nella stessa categoria e nell'ultima posizione retributiva del dipendente) ed è finalizzata al riconoscimento di un incremento retributivo fisso. La valutazione delle competenze ai fini dell'attribuzione della progressione economica è di esclusiva competenza della dirigenza.

4. La valutazione è finalizzata ad individuare i più meritevoli di progressione economica e viene effettuata utilizzando una scala di 5 punteggi come dettagliatamente indicato nel comma 6. Essa è il risultato dell'incrocio di tre variabili correlate:

- a. le competenze (conoscenze, capacità e qualità) richieste dal ruolo
- b. le competenze (conoscenze, capacità e qualità) possedute dalla persona valutata
- c. il livello retributivo (posizione economica di inquadramento) posseduto dal singolo lavoratore e, in generale, dai lavoratori di pari professionalità coinvolti nel processo di valutazione.

5. Le competenze oggetto di valutazione, differenziate e ponderate in considerazione della specifica categoria di inquadramento del dipendente valutato, sono riportate nella seguente tabella dove, per ciascuna di esse, è indicato il Fattore Moltiplicatore (F.M.) ovvero il valore per cui occorre moltiplicare il punteggio attribuito e il Valore Massimo (V.M.) ovvero il punteggio massimo che si può riportare e che corrisponde al risultato della moltiplicazione tra il punteggio massimo - pari a 5 - e il Fattore Moltiplicatore.

FATTORI VALUTABILI	CATEGORIE							
	A		B		C		D	
	F.M.	V.M.	F.M.	V.M.	F.M.	V.M.	F.M.	V.M.
Competenze organizzative	1	5	1	5	2	10	4	20
Competenze realizzative	2	10	2	10	2	10		
Competenze innovative			1	5	1	5	2	10
Competenze relazionali e comunicazionali	3	15	2	10	3	15	2	10
Autonomia/Competenze di leadership			1	5	2	10	4	20
Rispetto dei tempi	3	15	1	5	1	5		
Competenze esecutive	3	15	3	15	0	0		
Coinvolgimento nei processi aziendali			1	5	2	10	2	10
Competenze gestionali							3	15
Competenze procedurali			2	10	2	10		
Totale fattori valutabili	-	60	-	70	-	75	-	85

Su proposta del responsabile in materia di organizzazione e personale, il Segretario

Generale articola la descrizione delle competenze oggetto di valutazione ed eventualmente modifica l'elenco della tabella del presente paragrafo.

La descrizione dei fattori valutati – in termini di conoscenze, capacità e qualità richieste dal livello medio predefinito e, pertanto atteso, per ciascuna categoria di inquadramento (cd. mappatura delle competenze) – viene riportata nella scheda di valutazione consegnata dal dirigente al dipendente.

6. La valutazione viene effettuata per singola competenza utilizzando una scala di valori composta da 5 punteggi, da 1 (minimo) a 5 (massimo), corrispondenti al livello di competenza posseduto dal dipendente secondo il seguente schema sintetico:

- punteggi 1 e 2: segnalano la presenza di lacune, importanti o lievi, nel livello di competenza posseduto dal collaboratore cui consegue la necessità di intervento, azioni formative o di supporto/assistenza alla sua attività tenuto conto anche della rilevanza della carenza, finalizzato all'adeguamento o semplice perfezionamento della competenza richiesta dalla categoria/profilo di inquadramento
- punteggio 3: segnala la presenza di competenze consolidate, in linea con il livello medio richiesto dalla categoria/profilo di inquadramento del collaboratore
- punteggi 4 e 5: segnalano la presenza di competenze elevate o particolarmente approfondite, superiori al livello medio richiesto dalla categoria/profilo di inquadramento del collaboratore.

La somma dei punteggi attribuiti alle singole competenze dà come risultato un punteggio totale. Tale punteggio viene incrementato parzialmente ponderandolo per un fattore moltiplicatore, nei soli casi in cui si raggiunga una soglia minima pari almeno al 55% del totale dei fattori valutabili, al fine di garantire proporzionalità tra competenze possedute e livello retributivo di inquadramento del dipendente valutato e di rapportare la valutazione della competenza alla tipologia di progressione economica. Tale incremento avviene per le persone inquadrato nelle posizioni retributive inferiori in misura maggiore rispetto a quanto avviene per quelle inquadrato nelle posizioni economiche più elevate, a seconda della categoria di appartenenza.

7. Il fattore moltiplicatore di cui al comma precedente viene denominato “Coefficiente di Rapporto Retributivo” (d’ora in avanti “CRR”). Di seguito si riportano, suddivisi per posizione economica finale di inquadramento, i valori del CRR:

Posizione economica finale di inquadramento CRR	D2	D3 - D4	D5 - D6
	1,1	1,05	1
	C2	C3	C4 - C5
	B2	B3 - B4 - B5	B6 - B7
	A2	A3	A4 - A5
	1,05	1,025	1

8. Al risultato complessivo derivante dall'applicazione del CRR (se applicabile) corrispondono le seguenti cinque situazioni finali:



PUNTEGGIO COMPLESSIVO	CATEGORIA D		CATEGORIA C		CATEGORIA B		CATEGORIA A	
	MINIMO	MASSIMO	MINIMO	MASSIMO	MINIMO	MASSIMO	MINIMO	MASSIMO
Situazione 5	≥ 75,00		≥ 64,00		≥ 60,00		≥ 51,00	
Situazione 4	68,00	74,99	60,00	63,99	56,00	59,99	48,00	50,99
Situazione 3	46,75	67,99	41,25	59,99	38,50	55,99	33,00	47,99
Situazione 2	17,01	46,74	15,01	41,24	14,01	38,49	12,01	32,99
Situazione 1	-	17,00	-	15,00	-	14,00	-	12,00

Situazione n. 1

Il dipendente è in possesso di competenze che dovranno essere adeguate al ruolo/profilo di appartenenza nonché alla retribuzione posseduta; si ipotizza di intervenire con importanti interventi formativi o di riqualificazione professionale

Situazione n. 2

Il dipendente è in possesso di competenze che dovranno essere, in alcuni casi, adeguate al ruolo/profilo di appartenenza nonché al livello retributivo posseduto; si ipotizza di intervenire con attività di supporto/assistenza formativa prestata direttamente dal responsabile o da altri collaboratori da lui individuati

Situazione n. 3

Il dipendente è in possesso di competenze consolidate, coerenti e in linea al ruolo/profilo di inquadramento nonché alla retribuzione posseduta

Situazione n. 4

Il dipendente è in possesso di elevate competenze anche in rapporto ad una retribuzione posseduta al momento non completamente adeguata e quindi incrementabile

Situazione n. 5

Il dipendente è in possesso di competenze particolarmente elevate e approfondite, in linea con i livelli di retribuzione più alti del ruolo/profilo di inquadramento: alta priorità per incremento retributivo, casi particolarmente importanti cui riconoscere la progressione economica.

9. Al termine del processo di valutazione vengono individuate esclusivamente le persone che, per il punteggio finale acquisito in base al processo di valutazione attuato dalla dirigenza, risultano con il punteggio più alto e quindi le più meritevoli di un incremento retributivo nel periodo oggetto di valutazione, senza stilare specifiche graduatorie.

10. Non si procede all'erogazione del riconoscimento di progressioni economiche con effetto retroattivo al periodo oggetto di valutazione (pari a tre anni).

11. L'attribuzione delle progressioni economiche avviene, in relazione al numero dei passaggi definiti annualmente e nei limiti delle disponibilità finanziarie delle risorse

decentrate annualmente destinate a tale finalità, assicurando un processo di valutazione coordinato dal Segretario Generale con il supporto della dirigenza. Il Segretario Generale garantisce il rispetto della ripartizione delle progressioni economiche attribuibili in rapporto proporzionale all'incidenza percentuale della categoria di inquadramento del personale scrutinabile (proporzionalità per categoria) e della sua distribuzione tra le aree di organizzazione (proporzionalità per area).

12. Ogni dirigente responsabile della valutazione ai fini dell'attribuzione della progressione economica può andare in deroga a numeri e percentuali assegnategli per un massimo di ± 1 anche in relazione alle categorie, a condizione che l'ente rispetti complessivamente i criteri di proporzionalità complessiva individuati dal comma precedente.

13. A parziale e ulteriore deroga rispetto ai principi di proporzionalità individuati con i commi 11 e 12 del presente articolo il Segretario Generale, fermo restando il numero complessivo di progressioni economiche erogabili nell'anno, può individuare e autorizzare un ulteriore scostamento massimo di ± 1 rispetto alle progressioni erogabili per ciascuna categoria.

14. I criteri e le proporzioni definiti nei precedenti commi vengono applicati fino a quando il numero delle progressioni annue erogabili è maggiore di 10. Negli anni in cui il numero si riduce a tal punto da essere inferiore o uguale a 10, pur nel rispetto di un principio generale di proporzionalità fra categorie nell'ambito di un processo coordinato dal Segretario Generale, l'unico criterio che deve essere garantito è quello della selettività e del riconoscimento delle progressioni economiche ai più meritevoli d'incremento retributivo.

15. In coerenza con un serio approccio meritocratico in base al quale le progressioni economiche riconoscono un incremento retributivo a fronte di maggiore competenza all'interno della categoria e del profilo professionale d'inquadramento, tenuto conto delle novità introdotte dal d.lgs. 150/2009 che impone di individuare correlazioni tra le progressioni economiche e la valutazione della performance individuale, a partire dalle progressioni eventualmente attribuite con decorrenza dall'anno di approvazione del presente sistema in avanti non possono essere presi in considerazione per la valutazione delle competenze ai fini della progressione economica, e quindi non hanno diritto ad alcuna progressione economica:

1. i dipendenti che siano stati collocati almeno una volta nella fascia "bassa" della scala di valutazione della performance individuale (come definita nella Sezione B della parte II di questo documento) con il punteggio 0 causato dalla performance non soddisfacente ai fini dell'erogazione della produttività individuale. A questo fine si tiene conto delle valutazioni della performance individuale conseguite nei tre anni precedenti e solo in Camera di commercio di Padova, non presso altri enti.
2. i dipendenti che, inquadrati nella stessa categoria per la quale concorrerebbero per la progressione economica, oltre a quanto previsto nel punto precedente, siano stati collocati almeno due volte nella fascia bassa della scala di valutazione della performance individuale (come definita nella Sezione B della parte II di questo documento) con il punteggio pari a 1 (eccetto che tale collocazione derivi da un insufficiente periodo lavorato). A questo fine si tiene conto delle valutazioni della performance individuale conseguite nei tre anni precedenti e solo in Camera di

commercio di Padova, non presso altri enti.

16. Nel caso di parità di punteggio per la medesima tipologia di progressione, ha precedenza il dipendente che, a decorrere dalle prestazioni rese dal 2013, 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.

17. Specialisti dell'area del personale, eventualmente con il supporto di professionisti esterni, individuano insieme a dirigenti di area e responsabili di servizio azioni di monitoraggio miranti ad evidenziare le potenzialità presenti ma non ancora espresse da ogni dipendente al fine di consentirgli l'ottimale sviluppo professionale e la migliore gestione delle persone in relazione alle esigenze dell'organizzazione (per esempio processi di mobilità interna ed esterna, programmazione fabbisogni, ecc).

Articolo 12. Criteri generali di incarico di posizione organizzativa e alta professionalità

1. I criteri relativi al presente articolo tengono conto delle competenze professionali e di quelle manageriali. Nel primo caso viene valutato dalla dirigenza e dal Segretario Generale se le competenze sono adeguate a quelle teoriche richieste dalla posizione. Nel secondo caso viene valutato dalla dirigenza e dal Segretario Generale il comportamento manageriale, che deve prevedere:

- capacità/attitudine alla risoluzione dei problemi in forma autonoma, di governo dei processi e delle criticità, di definizione delle priorità, di gestione del tempo lavorativo
- particolare attitudine al lavoro in gruppo ed allo spirito di collaborazione
- capacità di lavorare in modo propositivo e costruttivo con particolare attenzione e orientamento alle direttive del Segretario Generale e del dirigente di area
- capacità di operare in funzione degli obiettivi e dei processi complessivi dell'ente, subordinando a questi ogni istanza o esigenza di tipo settoriale
- capacità di lavorare per obiettivi
- orientamento all'innovazione sotto i profili culturale, procedurale e tecnologico, in conformità ai processi di ammodernamento e sviluppo della pubblica amministrazione
- capacità di gestire le risorse umane e i rapporti interpersonali, sapendo ascoltare, orientare e motivare l'eventuale personale assegnato e affrontando con coerenza e determinazione anche eventuali aspetti critici collegati alla stessa gestione del personale
- capacità di autonomia decisionale, quando necessaria e prevista.

2. Il Segretario Generale e i dirigenti di area responsabili della struttura nell'ambito del quale è stata istituita la posizione organizzativa, individuano e scelgono le persone da incaricare di posizione organizzativa o alta professionalità in base alle caratteristiche valutate e relative ai criteri sopra riportati. Alla scelta procede il Segretario Generale, sentita la dirigenza, attraverso la valutazione dei curricula integrata da un colloquio individuale secondo i contenuti indicati in un apposito avviso di selezione. I posti di posizione organizzativa e alta professionalità vengono coperti da persone che, in possesso dei requisiti sopra esposti ed appositamente selezionate, diano garanzie di competenza e fiducia alla direzione, che è direttamente responsabile degli incarichi e degli obiettivi assegnati e che la Camera di

commercio vuole raggiungere. Le persone individuate devono inoltre garantire l'adozione di modelli e comportamenti manageriali coerenti con la vision, la mission ed i "valori" generali individuati dall'ente. La scelta della persona che meglio risponde ai requisiti ed ai criteri sopra esposti avviene fra le persone di categoria D che – per competenze, attitudini e potenzialità – risultano essere idonee per ricoprire il ruolo di "posizione organizzativa" e "alta professionalità".

3. Gli incarichi sono, di regola, di durata biennale salvo diversa definizione temporale formalizzata al momento dell'incarico stesso. Gli incarichi sono rinnovabili.

SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Articolo 13. Finalità e obiettivi

1. Il sistema di valutazione della performance è uno strumento di analisi strategica e di gestione finalizzato a migliorare i risultati complessivi sia delle unità organizzative sia delle singole persone che lavorano nell'ente. I principali obiettivi che si vogliono raggiungere sono:

- a. correlare le strategie generali dell'ente con gli effettivi risultati della Camera di commercio, delle sue unità organizzative e delle persone che in esse lavorano
- b. adottare moderne metodologie e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e quella individuale secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi erogati
- c. garantire la massima trasparenza nella gestione di obiettivi e risultati anche attraverso specifiche iniziative di feed-back verso gli organi d'indirizzo politico e, più in generale, verso l'utenza dell'ente
- d. stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative
- e. promuovere un riscontro puntuale "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa
- f. rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale
- g. contribuire ad evidenziare eventuali specifiche esigenze di fabbisogni di personale
- h. evidenziare esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale
- i. migliorare il livello generale di comunicazione interna
- j. valorizzare le risorse professionali più attive
- k. promuovere una moderna cultura organizzativa
- l. costituire la base per un sistema di valutazione finalizzato allo sviluppo professionale ed economico e alla gestione di un sistema premiante meritocratico che risponda ai requisiti di equità e trasparenza.

Articolo 14. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale

1. La valutazione delle performance individuali costituisce la leva gestionale mediante la quale la Camera di commercio, per il tramite della dirigenza, misura le prestazioni e i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun lavoratore in relazione:

- alla posizione occupata
- alle competenze possedute
- alla figura professionale
- agli obiettivi assegnati
- al tempo correlato alla valutazione e agli obiettivi.

2. La valutazione si identifica in un processo continuo che vede affiancati valutatori e valutati:

- nell'identificazione degli obiettivi
- nella verifica dei risultati

- nell'accertamento dei progressi conseguiti.

3. Il sistema di valutazione della performance non deve essere inteso, quindi, solo come un obbligo normativo, un procedimento o un calcolo matematico finalizzato all'erogazione di specifiche retribuzioni o premi.

4. La capacità e i coerenti approcci alla valutazione rappresentano piuttosto una competenza necessaria e richiesta al management della Camera di commercio, una delle più importanti leve di gestione delle risorse umane.

Articolo 15. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale

1. Ogni anno vengono predefiniti, in relazione al Piano della Performance ed agli altri documenti programmatici pluriennali e con specifico riferimento al periodo gennaio/dicembre, gli obiettivi e i risultati attesi:

- dell'ente nel suo complesso
- del Segretario Generale
- delle specifiche aree e dei dirigenti
- di ciascun dipendente o gruppo di dipendenti.

2. Ogni anno una parte della retribuzione di risultato della dirigenza è correlata ai risultati ottenuti dall'Ente (performance organizzativa) nella misura del 30% per il Segretario Generale e del 20% per gli altri dirigenti.

3. La performance individuale del personale non dirigente (di ciascun dipendente o gruppi di dipendenti) è rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza (intesa come Area) e dei risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, in misura differenziata in base alla categoria di appartenenza:

Categoria	% Performance unità organizzativa (Area)	% Performance individuale
CAT. A e B	25%	75%
CAT. C	35%	65%
CAT. D	45%	55%

4. La performance delle specifiche unità organizzative è rappresentata dai risultati ottenuti da ciascuna "area" assegnata al dirigente e dei risultati delle strutture in staff al Segretario Generale.

5. A fronte dei risultati derivanti dalle valutazioni delle performance organizzative ed individuali potranno essere erogati gli eventuali compensi retributivi previsti dalla contrattazione collettiva correlati, in coerenza con le capacità di bilancio, con le risorse decentrate disponibili e con le regole del sistema di valutazione.

Articolo 16. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance

1. Ogni anno vengono individuati per l'ente, per il Segretario Generale, per ciascuna area/dirigente e per ciascun dipendente – o gruppi di dipendenti – specifici obiettivi finalizzati al miglioramento di attività, processi, risultati attesi e che possano direttamente o indirettamente migliorare il livello dei servizi (“outcome”) forniti dalla Camera di commercio e/o dalle strutture in cui essa si articola.

2. Gli obiettivi su cui costruire la pianificazione delle attività pluriennali ed annuali e dai quali discende la valutazione delle performance organizzative ed individuali devono essere:

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'ente;
- misurabile in termini di conseguimento;
- specifico e definito in termini oggettivi:
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno o proporzionati al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- coerente con le aree di risultato di cui il titolare della posizione/funzione è responsabile e per le quali il soggetto disponga di reali deleghe e/o poteri di azioni e intervento su leve di azione manovrabili che incidono sui risultati;
- comunicato, possibilmente partecipato e accettato;

3. Nel caso degli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti (correlati alla performance individuale) essi – oltre alle caratteristiche del comma precedente – devono essere anche:

- proporzionali al ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente,
- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

Articolo 17. Obiettivi e performance individuale

1. In coerenza con il modello di gestione per “competenze” ogni obiettivo deve contenere sia il risultato atteso (il “cosa”) sia il comportamento o l'insieme dei comportamenti organizzativi attesi dal dipendente (il “come”) per raggiungere l'obiettivo.

2. La valutazione finale della performance è il risultato complessivo che vede la valutazione dei risultati (il “cosa”) e dei comportamenti organizzativi (il “come”) relativi ad ogni singolo obiettivo declinati avuto riguardo ai seguenti elementi di valutazione:

- 2.1) qualità e accuratezza delle attività
- 2.2) autonomia e propensione all'assunzione di responsabilità;
- 2.3) capacità di gestione delle deleghe
- 2.4) leadership
- 2.5) propensione all'innovazione e ai cambiamenti organizzativi;
- 2.6) orientamento al team building
- 2.7) capacità di comunicazione e negoziazione

- 2.8) orientamento al problem solving
- 2.9) gestione risorse umane
- 2.10) capacità di programmazione e pianificazione

3. L'insieme del "cosa" e del "come" sono oggetto di misurazione e valutazione:

- per individuare chiari risultati attesi e livelli di servizio dando modo a valutatori, valutati e utenza di capire i piani d'azione e le modalità di raggiungimento dei risultati stessi
- per garantire una coerenza complessiva con il sistema di gestione per competenze (che prevedono sia la conoscenza, sia la capacità sia la qualità dei comportamenti e degli atteggiamenti attesi)
- per garantire – attraverso la predefinitone dei comportamenti attesi – la qualità e la continuità dei risultati positivi anche nel medio/lungo periodo.

4. Ogni obiettivo assegnato deve articolarsi in un dettaglio di:

- specifiche fasi o azioni richieste qualora necessarie per una migliore specificazione
- indicatori e/o parametri di misura
- il peso (in percentuale) rispetto agli altri obiettivi
- il risultato finale complessivamente atteso .

5. La misurazione di ciascun obiettivo porta il valutatore alla valutazione finale degli obiettivi e alla valutazione finale della performance individuale del valutato.

6. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto (tre mesi sia per il personale a tempo indeterminato che per il personale a tempo determinato/somministrato) ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazione del rapporto di lavoro, ecc.) gli obiettivi devono essere riproporzionati in rapporto al minor periodo lavorato.

7. Il processo di valutazione della performance organizzativa e individuale prende in considerazione significativi periodi di lavoro nella durata, di cui al comma precedente, a condizione che venga garantita la continuità e regolarità della prestazione lavorativa resa.

Articolo 18. La scala di valutazione delle performance

1. A partire dall'anno 2013 la valutazione finale delle performance organizzative (del Segretario Generale e di area) e di quelle individuali avviene su una scala che vede 3 macro-fasce di riferimento, che a loro volta si articolano in 7 livelli di valutazione finale.

- fascia bassa: valutazione finale pari a 0 (zero) o 1
- fascia media: valutazione finale pari a 2, 3 o 4
- fascia alta: valutazione finale pari a 5 o 6

fascia	BASSA		MEDIA			ALTA	
Valutaz	0	1	2	3	4	5	6
	Performance non valutabile, non significativa o critica		Performance buona			Performance positiva	

2. La valutazione complessiva è il risultato della misurazione e della valutazione di ciascun obiettivo. Ciascun obiettivo deve prevedere una valutazione del "cosa" (azioni/risultati attesi)

in base alla scala di valutazione delle prestazioni con un punteggio minimo pari a “0” (zero) ed uno massimo pari a “6” (sei). Tale misurazione è collegata al grado di raggiungimento dell’obiettivo rispetto al target che è stato fissato direttamente nel Piano della Performance, ovvero quale declinazione dello stesso, e gestito da apposita piattaforma informatica.

0	1	2	3	4	5	6
0 - 25%	26%-50%	51%-60%	61%-70%	71%-80%	81%-90%	91%-100%

3. Ogni singolo obiettivo deve avere una specifica percentuale di ponderazione in relazione all’importanza assegnata all’obiettivo stesso in rapporto agli altri obiettivi assegnati a ciascun dipendente.

4. Ciascun obiettivo deve essere correlato dalla valutazione dei “comportamenti organizzativi” (il “come”) preventivamente definiti e attesi in relazione a ciascun obiettivo. I “comportamenti organizzativi” possono essere valutati a), b) o c):

- a) adeguati alle attese
- b) parzialmente adeguati alle attese
- c) non adeguati alle attese.

L’incrocio delle valutazioni di ciascun obiettivo porta alla valutazione complessiva dell’obiettivo stesso che sarà quindi correlata sia alle azioni/risultati attesi sia agli specifici comportamenti organizzativi. Esso viene misurato prima e valutato poi in base alla seguente tabella/matrice.

	Val. del risultato atteso "cosa"	0	1	2	3	4	5	6
Val. del comp. orga.vo "come"		0-25%	26%-50%	51%-60%	61%-70%	71%-80%	81%-90%	91%-100%
a) adeguati alle attese		0	1	2	3	4	5	6
b) parzialmente adeguati alle attese		0	1	2	3	3	4	5
c) non adeguati alle attese		0	0	1	2	2	3	4



VALUTAZIONE DI CIASCUN OBIETTIVO

Il risultato finale della valutazione di ciascun obiettivo può confermare o ridurre di uno oppure di due punti la valutazione data al “cosa”.

5. La media ponderata dei punteggi dati a ciascun obiettivo porta alla valutazione finale del dipendente con un punteggio che può andare da “0” a “6” secondo la formula riportata qui sotto a titolo esemplificativo:



	Punteggio "cosa"	C. Org. "come"	Valutazione		Peso %	Media Ponderata		
Obiettivo n. 1	5	a	=	X	=	2,5		
Obiettivo n. 2	3	b				3	10%	0,3
Obiettivo n. 3	2	c				1	30%	0,3
Obiettivo n. 4	5	b				4	10%	0,4

➔ 3,5

Il punteggio finale, con i relativi decimali, concorre all'individuazione del compenso accessorio economicamente attribuibile.

La valutazione viene ricondotta a uno dei sette livelli indicati nella tabella:

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

(Esempio: punteggio complessivo = 3,5 per arrotondamento valutazione finale = 4)

6. La valutazione della performance individuale del valutato deve essere "assoluta" e relativa agli obiettivi assegnati e ai conseguenti risultati attesi. La valutazione non deve essere "ridotta" a fronte di periodi lavorati o di obiettivi assegnati per un arco temporale inferiore all'anno. In questi casi sono gli obiettivi ad essere riproporzionati.

7. Il raggiungimento di una valutazione uguale o maggiore di "2" e che rientra quindi nella seconda delle tre macro-fasce possibili comporta per il valutato l'aver prestato per l'ente una performance superiore al normale "dovere" e rispetto degli obblighi del lavoratore. In caso di valutazione almeno uguale o maggiore a "2", pertanto, l'ente può eventualmente ricorrere a leve premianti e a riconoscimenti di retribuzione "variabile" (retribuzione di risultato, produttività, ecc.).

8. Il collocamento in una valutazione della macro-fascia più bassa (punteggi pari a "0" o "1") può avvenire per una valutazione non possibile (insufficiente periodo lavorato) o non positiva. In questi casi il presente sistema di valutazione prevede tre specifiche situazioni:

1. valutazione non particolarmente positiva ma performance annuale del dipendente in linea comunque con i normali doveri del lavoratore
2. prestazione non valutabile perché relativa ad un arco temporale non sufficiente per l'ottenimento di risultati significativi e quindi per l'erogazione di premi; per arco temporale "sufficiente" alla valutazione s'intende la prestazione effettivamente resa per un periodo dell'anno almeno pari ad una soglia minima di tre mesi attraverso specifica disposizione) necessari per consentire al valutatore un'adeguata misurazione e valutazione con correlati significativi risultati del valutato
3. valutazione particolarmente negativa e segnale di particolare criticità con ripercussioni o possibili "mancanze" del dipendente valutato in rapporto ai normali doveri/obblighi del lavoratore.

9. Nei casi 1) e 2) il valutato non potrà godere – per l'anno di riferimento – di alcun importo

premiante. I casi 1) e 2) non portano ad ulteriori ripercussioni sul dipendente.

Nel caso 3) – oltre a non erogare compensi come per i casi 1) e 2) – il dirigente responsabile della valutazione dovrà contestare automaticamente al valutato la criticità della situazione, secondo le disposizioni vigenti.

10. Con specifico riferimento alla dirigenza e agli incaricati di “posizione organizzativa” o “alta professionalità” la valutazione finale “0” può portare al venir meno dell’incarico di responsabilità affidato al dipendente.

11. Alla valutazione finale con punteggio “2”, “3” o “4” corrisponde una performance individuale positiva non completamente rispondente ai risultati attesi (punteggi “2” e “3”) o in linea con le attese (punteggio “4”). Al dipendente può comunque essere erogato un premio o un compenso incentivante perché, in base alla decisione del valutatore, i risultati finali delle performance individuali sono superiori al normale rendimento/dovere del lavoratore.

12. Con una valutazione finale “alta” e punteggio pari a “5” il dipendente ha ottenuto risultati ottimi (valutazione “5”);

13. Con una valutazione finale “alta” e punteggio pari a “6” il dipendente ha ottenuto risultati superiori alle attese o addirittura eccezionali (valutazione “6”).

Articolo 19. Presupposti generali per l’erogazione di premi incentivanti e retribuzione di risultato

1. Gli obiettivi strategici di Ente contenuti nell’apposito cruscotto annuale di monitoraggio del Piano della Performance in ottica BSC devono essere raggiunti in misura almeno pari al 70% al di sotto del quale – indipendentemente dai risultati specifici di misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali – non è consentito erogare nell’anno alcuna premialità correlata alla performance individuale o organizzativa. Per l’anno 2013 tali obiettivi devono essere raggiunti in misura almeno pari al 60%.

2. Ogni anno a fronte del raggiungimento del livello minimo di servizio erogato ai sensi del comma 1 del presente articolo si potranno erogare compensi incentivanti correlati alla performance organizzativa ed individuale (produttività individuale, retribuzione di risultato ed ogni eventuale ulteriore leva premiante prevista dalla normativa).

Articolo 20. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali

1. Al fine di rafforzare le sinergie fra risultati “organizzativi” e risultati “individuali” e di accrescere la cultura della performance individuale che assume valore solo a fronte della qualità complessiva della performance “di squadra”, anche la parte retributiva collegata ai sistemi meritocratici ed incentivanti viene impostata creando correlazioni fra i due concetti.

2. Le retribuzioni di risultato e gli importi di produttività individuale si compongono – come individuato negli articoli successivi - di una parte collegata ai risultati degli obiettivi strategici dell’Ente (personale dirigente), una seconda parte relativa alla performance dell’Area di appartenenza (personale dirigente e non) ed una terza parte collegata direttamente ai risultati ottenuti dal singolo dipendente (personale dirigente e non).

3. I principi generali che regolano i rapporti fra la performance dell'ente, quella dell'area e quella individuale ai fini dell'impatto sulle leve premianti e sugli importi per la produttività e per la retribuzione di risultato sono i seguenti:

- se la valutazione finale della performance individuale è nettamente negativa e pari al punteggio "0" (zero) ovvero se la valutazione finale della performance individuale è pari a "1" (uno) e quindi certifica una prestazione normale del dipendente (non però meritevole di specifico premio), al dipendente non verrà erogato alcun premio, nè quello relativo alla performance individuale nè quelli correlati ai risultati dell'unità organizzativa di appartenenza (per il personale non dirigente)
- se la valutazione della performance di area (per il personale non dirigente) è pari a "1" questo comporterà la perdita per il dipendente della parte relativa alla performance legata all' Area di appartenenza, ma consentirà comunque l'erogazione dell'importo relativo alla performance individuale, se con valutazione uguale o maggiore di "2" (due).

Articolo 21. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato del personale dirigente

1. La Giunta camerale provvede annualmente a definire la quantificazione delle risorse economiche destinabili alla dirigenza compresi i valori economici attribuibili per la retribuzione di risultato.

2. La retribuzione di risultato del Segretario Generale e della dirigenza viene erogata con gli importi stabiliti con le modalità di cui al comma 3 e in base alla valutazione finale effettuata, su proposta dell'OIV, dal Presidente e dalla Giunta sulla performance dello stesso Segretario Generale e di quella che quest'ultimo farà dei dirigenti responsabili di Area.

3. Il premio collegato alla performance del personale dirigente è correlato, rispettivamente, per una percentuale del 30% (performance organizzativa di Ente) e del 65% (performance individuale) dell'importo teorico previsto per la fascia di retribuzione di posizione del Segretario Generale e del 20% (performance organizzativa di Ente) e del 75% (performance individuale) dell'importo teorico previsto per ciascuna fascia di retribuzione delle altre posizioni dirigenziali. Il 5% dell'importo teorico previsto per tutte le fasce di retribuzione di posizione dirigenziale è sempre correlato alla capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori.



PERFORMANCE ENTE		SEGRETARIO GENERALE	DIRIGENTI
0% - 25%	0	0%	0%
26% - 50%	1	0%	0%
51% - 59%	2	0%	0%
60% - 69%	3	0%	0%
70% - 80%	4	30%	20%
81% - 90%	5	30%	20%
91% - 100%	6	30%	20%

4. Il punteggio finale, con i relativi decimali, dato dalla sommatoria della valutazione del grado di raggiungimento della performance di Ente e della valutazione della performance individuale di ciascun dirigente, individuata con le modalità di cui all'art. 18, determina l'individuazione del risultato economicamente attribuibile, secondo la seguente tabella:

DIRIGENTI: RISULTATO FINALE													
0		1		2		3		4		5		6	
0	0,74	0,75	1,49	1,5	2,49	2,5	3,49	3,5	4,49	4,5	5,49	5,5	6
0%		0%		35%		55%		75%		90%		100%	

Articolo 22. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare la retribuzione di risultato e produttività del personale non dirigente

1. Il premio collegato alla performance del personale non dirigente è correlato percentualmente al risultato complessivo dell'area di appartenenza e ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, con riferimento ad una graduazione che tiene presente il grado di responsabilità e l'apporto di ciascuna professionalità.

2. Il premio collegato al risultato complessivo dell'area di appartenenza viene graduato per il personale delle diverse categorie secondo quanto previsto dalla tabella sottostante:



PERFORMANCE AREA DI APPARTENENZA		CAT. A e B	CAT. C	CAT. D
0% - 25%	0	0%	0%	0%
26% - 50%	1	0%	0%	0%
51% - 60%	2	25%	35%	45%
61% - 70%	3	25%	35%	45%
71% - 80%	4	25%	35%	45%
81% - 90%	5	25%	35%	45%
91% - 100%	6	25%	35%	45%

4. Per il personale di categoria A e B il premio è correlato per una percentuale pari al 75% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

5. Per il personale di categoria C il premio è correlato per una percentuale pari al 65% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

6. Per il personale di categoria D il premio è correlato per una percentuale pari al 55% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Articolo 23. Criteri di erogazione del compenso incentivante la produttività e della retribuzione di risultato al personale non dirigente

1. Per la determinazione del compenso incentivante la produttività teorico attribuibile al personale non dirigente vengono applicati i seguenti parametri di calcolo tenendo conto del diverso apporto delle categorie, in termini di responsabilità e professionalità, alla performance organizzativa ed individuale come individuata negli articoli precedenti:

CAT. D	CAT. C	CAT. B	CAT. A
1,45	1,30	1,10	1,00

2. Non viene attribuito il compenso incentivante la produttività e/o la retribuzione di risultato al personale che abbia prestato servizio per un periodo inferiore a tre mesi effettivi nell'anno.

3. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto di tre mesi effettivi ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazioni ecc.) anche gli obiettivi assegnati devono essere riproporzionati in rapporto al minor periodo lavorato, ferma restando la valutazione della performance ed i relativi risultati attesi. Conseguentemente anche l'importo teorico economicamente attribuibile deve essere riproporzionato secondo il diverso apporto prestato al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Ai fini della determinazione del minor periodo lavorato verrà applicata una franchigia pari a due mesi. La

frazione di mese superiore a 15 giorni viene considerata mese intero.

4. Con specifica disposizione del Segretario Generale sono definiti i criteri di dettaglio per la determinazione del minor periodo lavorato nel rispetto della presente metodologia e della vigente normativa, avuto riguardo degli istituti che non comportano la decurtazione, anche parziale, della retribuzione economica fondamentale.

5. Per il personale con orario di lavoro a part-time il premio è proporzionale all’apporto fornito al risultato della performance nella percentuale della prestazione lavorativa.

6. Il Segretario Generale, sentiti i Dirigenti d’Area, provvede annualmente con specifica disposizione a definire il valore economico percentuale attribuibile per la retribuzione di risultato del personale di categoria D titolare di Posizione Organizzativa ed Alta Professionalità, nel rispetto delle vigenti disposizioni e nei limiti delle risorse decentrate disponibili.

7. Il punteggio finale, con i relativi decimali, dato dalla sommatoria della valutazione del grado di raggiungimento della performance complessiva dell’Area di appartenenza, individuato con le modalità di cui all’art. 22, e della valutazione della performance individuale di ciascun dipendente, individuata con le modalità di cui all’art. 18, determina l’individuazione del compenso accessorio e della retribuzione di risultato da attribuire, secondo la seguente tabella:

PERSONALE NON DIRIGENTE: RISULTATO FINALE													
0		1		2		3		4		5		6	
0	0,74	0,75	1,49	1,5	2,49	2,5	3,49	3,5	4,49	4,5	5,49	5,5	6
0%		0%		35%		60%		80%		90%		100%	

Articolo 24. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance

24.1. - Ruoli e responsabilità

1. l’OIV è responsabile:

- della misurazione e della valutazione della performance della Camera di commercio nel suo complesso
- della proposta di valutazione della performance individuale del Segretario Generale.

2. Al Presidente e alla Giunta compete la valutazione della performance individuale del Segretario Generale.

3. Al Segretario Generale compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascuna area dirigenziale, la relativa valutazione dei dirigenti responsabili di area nonché la valutazione del personale assegnato alle strutture in staff. Il Segretario Generale ha inoltre la

responsabilità di garantire nell'ente un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività.

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

5. Agli incaricati di posizione organizzativa o alta professionalità compete la responsabilità di supportare il dirigente di area nel processo di valutazione della performance individuale del personale affidato, eventualmente proponendo al dirigente stesso la valutazione finale del personale di settore/ufficio. In tale ruolo hanno la responsabilità di garantire nel settore/ufficio a loro affidato un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività, differenziazione nella valutazione. Hanno inoltre la responsabilità di effettuare tutti i colloqui individuali definiti nel processo di valutazione e destinati al personale di settore/ufficio e di supportare il dirigente nei colloqui più critici/rilevanti che il dirigente stesso ritiene di affrontare direttamente con il personale a lui affidato.

CHE CHI COSA		Organo di Ind. Politico	OIV	SG	DIR	P.O.	DIP.
ORGANIZ	PERF. CCIAA		VALUTA				
	PERF. AREA			VALUTA			
INDIVIDUALE	SEGR. GEN.	VALUTA	GARANZIA DI CORRETTEZZA				
	DIRIG.			VALUTA			
	P.O.				VALUTA		
	DIP.					VALUTA	PROPONE

24.2. - Tempistiche

1. Ogni anno entro dicembre – in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio, alle risorse e agli strumenti disponibili – la Giunta assegna gli obiettivi per l'anno successivo al Segretario Generale, collegandoli alle risorse e al budget a lui destinato.

2. Ogni anno entro dicembre il Segretario Generale – anche in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio – assegna specifici obiettivi per l'anno successivo a ciascun dirigente, collegandoli alle risorse e al budget direzionale a

ciascuno destinato.

3. A seguito delle fasi precedenti, entro i primi mesi dell'anno (e comunque non oltre il mese di marzo), ciascun dirigente – anche in relazione ai documenti strategici di mandato, agli indirizzi generali di Consiglio e Giunta, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per la Camera di commercio, agli obiettivi del Segretario Generale e a quelli ricevuti dallo stesso dirigente – assegna specifici obiettivi per l'anno in corso ad ogni incaricato di posizione organizzativa o alta professionalità e con il supporto di quest'ultimo, specifici obiettivi per l'anno in corso a tutto il restante personale che dipende da lui. Gli obiettivi devono essere comunque coerenti con le risorse e con il budget del dirigente. In questa fase il dirigente può avvalersi del supporto operativo e gestionale (colloqui, elaborazione schede, ecc.) delle persone incaricate di “posizione organizzativa”/“alta professionalità” e/o responsabili di servizio.

4. Tra i mesi di giugno e settembre – con deroghe temporali eventualmente definite dal Segretario Generale con il supporto di strutture da lui individuate nell'ente, e, comunque non antecedenti il mese di maggio e non successive al mese di ottobre – viene effettuato il monitoraggio dello stato d'avanzamento obiettivi da parte di ciascun valutatore. Nel caso degli obiettivi del Segretario Generale il monitoraggio viene effettuato con il supporto degli organi di controllo e dell'OIV e viene riportato al Presidente e alla Giunta della Camera di commercio. Nel caso degli obiettivi al personale assegnato ai dirigenti, questi ultimi possono avvalersi per questa fase del supporto operativo e gestionale (colloqui, elaborazione schede, ecc.) delle persone incaricate di “posizione organizzativa”/“alta professionalità” e/o responsabili di servizio.

6. Fra dicembre (per il Segretario Generale e per la dirigenza) e febbraio dell'anno successivo (per il restante personale non dirigente) a quello oggetto di valutazione e con le stesse modalità delle fasi precedenti il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e comunica la valutazione finale.

QUANDO C H I	Entro dicembre ANNO N -1	Entro gennaio ANNO N	Entro marzo ANNO N	tra giugno e settembre ANNO N	tra dicembre ANNO N e febbraio ANNO N +1
Giunta e Consiglio	Obiettivi al Segretario Generale				
Segretario Generale	Obiettivi ai Dirigenti				
Dirigenti		Obiettivi alle P. O. e A.P.	Obiettivi ai dipendenti		
Valutatori				Monitoraggio	Valutazione finale

Articolo 25. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale

1. L'assegnazione degli obiettivi annuali ai dipendenti avviene attraverso specifici colloqui e

tramite la consegna della relativa scheda anche a mezzo piattaforma informatica dove sono riportate le caratteristiche di ciascun obiettivo.

2. L'articolazione delle schede individuali, la loro definizione, evoluzione nel tempo e impostazione generale viene garantita e gestita dal Segretario Generale e dalle strutture da lui individuate.

3. La scheda viene firmata – anche elettronicamente – dal valutato, dal suo valutatore e da eventuali ulteriori persone coinvolte nel processo di valutazione (p. es. superiore gerarchico del valutatore, collaboratore del valutatore da quest'ultimo coinvolto a supporto delle fasi di gestione e valutazione del personale, ecc.).

4. Le firme sulla scheda di valutazione sono finalizzate esclusivamente a certificare la garanzia che il processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi si sia svolto regolarmente e nei tempi previsti. Nel caso in cui il valutato sia impossibilitato o rifiuti di firmare la scheda contenente gli obiettivi e/o la valutazione finale, la scheda verrà resa disponibile nel proprio account della procedura di visualizzazione dei documenti amministrativi presente nel sistema informatico e comunicata tramite la casella di posta elettronica aziendale; l'invio della scheda con queste modalità certifica la regolarità del processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi e/o del processo di comunicazione della valutazione.

5. Con le stesse metodologie e strumenti si svolge fra valutatore e valutato almeno una verifica per accertare lo stato d'avanzamento, eventuali correttivi (a obiettivi, indicatori, ecc.) in relazione a novità intervenute successivamente all'assegnazione degli obiettivi. Le eventuali modifiche, le considerazioni delle persone coinvolte dal processo di valutazione ed ogni novità intervenuta vengono riportate sulla scheda obiettivi. Le modalità (colloquio, firme, ecc.) sono le stesse della fase precedente.

6. In chiusura del processo di valutazione il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e ipotizza una valutazione che – per garantire omogeneità sui modelli di gestione e di valutazione adottati dal management – viene riportata al Segretario Generale e in Comitato dei Dirigenti.

7. Il Segretario Generale, coadiuvato dall'OIV, garantisce la correttezza complessiva del sistema di valutazione, individua eventuali anomalie/correttivi e certifica la possibilità di ciascun valutatore di comunicare la valutazione finale a ciascun valutato.

8. A seguito della fase precedente, ciascun valutatore, con le stesse modalità delle fasi di assegnazione obiettivi e verifica intermedia, comunica al valutato il risultato della valutazione finale dell'anno e formalizza la chiusura del processo di valutazione attraverso la scheda obiettivi riportando ogni eventuale ulteriore considerazione e/o ipotesi e suggerimenti per il miglioramento delle performance del valutato, la sua formazione, la sua evoluzione professionale.

9. L'insieme dei processi di valutazione, con particolare riguardo a quella delle performance del Segretario Generale, vengono inoltre monitorati dagli organismi e dalle strutture di

“controllo” e dall’OIV.

10. Al termine del processo di valutazione ogni anno vengono erogati – se dovuti e coerentemente alla verifica complessiva del Segretario Generale, dell’OIV anche ai fini della Relazione sulla performance – gli eventuali importi/premi relativi al riconoscimento economico per la qualità delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti.

Articolo 26. Le procedure di conciliazione

1. Le modalità, i termini e le responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali conflitti o controversie che dovessero insorgere nell’ambito del processo di valutazione individuale sono contenute nel Documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

2. La responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali controversie che dovessero insorgere nell’ambito del processo di valutazione è di un Collegio di Conciliazione esterno alla Camera di Padova e composto da tre membri scelti anche tra i dirigenti di altre Camere di Commercio del Veneto.

3. La procedura può essere attivata sia da parte del soggetto valutato sia dal soggetto responsabile della valutazione e, una volta accolta la richiesta di partecipazione da parte di entrambi i soggetti, viene fissato un incontro con la presenza di entrambe le parti e del conciliatore.

4. Al termine dell’incontro le parti ed il Collegio sottoscrivono un verbale di conciliazione e, nel caso in cui si sia giunti ad un accordo, il verbale definisce la controversia mentre, nel caso in cui l’accordo non si sia trovato, il verbale riporterà l’esito negativo dell’incontro.

5. Rimangono salve le procedure di tutela giurisdizionale previste dall’ordinamento.

Articolo 27. Disposizioni transitorie e finali - Valutazione e revisione del sistema

1. La presente metodologia a contenuto fortemente innovativo sarà oggetto di una puntuale verifica applicativa durante l’anno 2013, con l’ausilio dell’OIV, per verificarne la coerenza complessiva con il dettato normativo e contrattuale nazionale e decentrato, con particolare riferimento all’erogazione delle risorse economiche secondo il principio di differenziazione nella premialità.

2. In relazione all’art. 23 della presente metodologia, l’impiego di risorse decentrate nell’esercizio di riferimento non attribuite per mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati, una volta concluso il processo di valutazione, sarà oggetto di uno specifico approfondimento rispetto al dettato normativo e contrattuale.

3. Per l’anno 2013 la Performance del personale dirigente viene misurata e valutata secondo i fattori di valutazione indicati nella deliberazione di Giunta n. 66 del 19 aprile 2012 conformi al D.Lgs. 150/2009 e smi.

4. Dopo il primo anno di applicazione (2013) saranno effettuate appropriate valutazioni per eventuali opportuni correttivi alla presente metodologia nel quadro dei principi di cui al comma 1, anche in relazione alla rimodulazione del Piano triennale della performance.

5. Il sistema di valutazione potrà essere integrato per il raggiungimento delle seguenti finalità:

- a) definizione dei tempo ottimali di permanenza nella posizione richiesta;
- b) supporto allo sviluppo delle persone;
- c) puntualizzazione delle esigenze di cambiamento dell'organizzazione del lavoro, allo scopo di eliminare le condizioni che favoriscono prestazioni insoddisfacenti;
- d) individuazione dei fabbisogni di formazione e di iniziative di sviluppo indotti da esigenze di sostenere o accelerare gli itinerari di sviluppo o di miglioramento delle prestazioni;
- e) miglioramento della motivazione, attraverso il sistematico e continuo feedback ai valutati.