



Il “Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione”
(SIPAV) dell’Azienda Speciale Torino Incontra

Versione	Modifiche		Data
n. 1/2023		approvato con Delibera n. 3-a del C.d.A. di Torino Incontra	16-11-2023
n. 2/2024	Adeguate fasce previste da art. 5.10 ai livelli CCNL	approvato con Delibera n. 4-b del C.d.A. di Torino Incontra	03-04-2024

Sommario

Articolo 1.	Impostazione generale e finalità	2
Articolo 2.	Mappatura delle competenze	2
Articolo 3.	Criteri generali per l'attribuzione di incarico di Responsabile di Funzione/Settore.....	3
Articolo 4.	Passaggi di livello.....	6
Articolo 5.	Criteri generali per l'attribuzione di incrementi retributivi	6
Articolo 6.	Sistema generale di valutazione delle performance.....	9
Articolo 7.	Obiettivi e comportamenti organizzativi: caratteristiche	10
Articolo 8.	Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale	16

Articolo 1. Impostazione generale e finalità

1. Il "Sistema Integrato Permanente di Analisi, misurazione e Valutazione (SIPAV) di Torino Incontra (di seguito Azienda) è impostato in coerenza con:
 - le più generali politiche di gestione delle risorse umane dell'Azienda;
 - gli indirizzi degli organi dell'azienda;
 - i valori dell'azienda ed i servizi offerti ai Clienti;
 - le indicazioni della Camera di commercio di Torino.
2. Esso ha la finalità fondamentale di ottenere un costante monitoraggio dell'organizzazione e delle persone, in base al quale vengono valutate, fra l'altro:
 - l'efficacia generale dei processi decisionali e dei meccanismi di funzionamento dell'azienda;
 - le competenze professionali necessarie per l'azienda 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;
 - le "attese" e le "potenzialità" dei dipendenti (le possibilità future a fronte di nuove esperienze professionali, supporto formativo, etc.);
 - la performance organizzativa e individuale;
 - le competenze del personale
3. Il SIPAV viene periodicamente rivisto e, se necessario, aggiornato annualmente.

Articolo 2. Mappatura delle competenze

1. L'Azienda 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.

2. Per "competenze" professionali s'intende l'insieme di conoscenze, capacità e attitudini richieste per lo svolgimento degli incarichi attribuiti al dipendente dall'Azienda.
3. L'articolazione organizzativa e l'attribuzione del personale nell'ambito delle varie aree operative è indicata nel documento *Organigramma* dell'Azienda.

Articolo 3. Criteri generali per l'attribuzione di incarico di Responsabile di Funzione/Settore

1. Torino Incontra adotta un modello di gestione delle risorse umane che, in coerenza con gli indirizzi generali, le politiche di gestione individuate, i valori dell'Azienda e i servizi che devono essere offerti ai Clienti, consente di analizzare di volta in volta i diversi ambiti della possibile valutazione.
2. La Direzione, in relazione alle necessità organizzative, identifica le strutture aziendali che necessitano di un coordinamento e individua le persone alle quali assegnare l'incarico di Responsabile di Funzione/Settore. La scelta del candidato avverrà in base alla valutazione del curriculum, con particolare riferimento alle competenze.
3. La valutazione avviene attraverso 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.
4. La metodologia di valutazione delle posizioni prende in considerazione n. 4 Aree di "complessità":
 - organizzativa (numero collaboratori coordinati¹)
 - procedurale (complessità e innovazione dei processi gestiti²)
 - finanziaria (entità risorse finanziarie assegnate)
 - gestionale, a sua volta articolata nei sub fattori "sistema di relazioni" e "quadro conoscenze".

¹ Si considera nel conteggio il personale a tempo indeterminato, a tempo determinato ed in distacco

² Questo elemento prende in considerazione all'eterogeneità, variabilità e consuetudine delle situazioni in cui la stessa deve operare le sue scelte.

	INDICATORI	PUNTEGGIO
COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA	Fino a 2 persone per singola funzione/settore	1
	Da 3 a 5 persone per singola funzione/settore	2
	Oltre a 5 persone per singola funzione/settore	3
COMPLESSITÀ OPERATIVA	Situazioni analoghe e procedure standardizzate	1
	Situazioni variabili che richiedono valutazione e procedure standardizzate che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un'area di cose apprese	2
	Situazioni nuove o inesplorate che richiedono lo sviluppo di concetti nuovi e di approcci originali	3
COMPLESSITÀ FINANZIARIA	valore risorse gestite/assegnate (≤ 500.000)	1
	valore risorse gestite/assegnate ($500.000 < x < 900.000$)	2
	valore risorse gestite/assegnate (≥ 900.000)	3

	INDICATORI	PUNTEGGIO
COMPLESSITÀ GESTIONALE		
SISTEMA DI RELAZIONI ESTERNE	Bassa (poco strategica)	1
	Media (strategica)	2
	Alta (molto strategica)	3
QUADRO CONOSCENZE TECNICHE	Tecniche di base	1
	Prevalentemente specialistiche	2
	Interdisciplinari	3

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

RESPONSABILITÀ DI FUNZIONE		
1	complessità organizzativa	15
	<i>numero collaboratori coordinati direttamente</i>	
2	complessità procedurale	35
	<i>complessità e innovazione dei processi gestiti</i>	
3	complessità finanziaria	10
	<i>risorse finanziarie gestite</i>	
4	complessità gestionale	40
4.1	sistema di relazioni	20
4.2	quadro conoscenze	20
controllo pesatura fattoriale		100

7. Il punteggio finale è ottenuto riproporzionando il punteggio (P) sulla base del peso attribuito.

Indicatori		punteggio	peso %			
complessità organizzativa	Fino a 2 persone per singola funzione/settore	1	15	0,15	0,3	0,5
	Da 3 a 5 persone per singola funzione/settore	2				
	Oltre a 5 persone per singola funzione/settore	3				
complessità procedurale	Situazioni analoghe e procedure standardizzate	1	35	0,35	0,7	1,1
	Situazioni variabili che richiedono valutazione e procedure standardizzate che richiedono la ricerca di soluzioni o di nuove applicazioni entro un'area di cose apprese	2				
	Situazioni nuove o inesplorate che richiedono lo sviluppo di concetti nuovi e di approcci originali	3				
complessità finanziaria	valore risorse gestite/assegnate (≤ 500.000)	1	10	0,10	0,2	0,3
	valore risorse gestite/assegnate ($500.000 < x < 900.000$)	2				
	valore risorse gestite/assegnate (≥ 900.000)	3				
complessità gestionale			40	0,4	0,8	1,2
sistema di relazioni esterne	Bassa (poco strategico)	1	20	0,2	0,4	0,6
	Media (strategico)	2				
	Alta (molto strategico)	3				
quadro conoscenze tecniche	Tecniche di base	1	20	0,2	0,4	0,6
	Prevalentemente specialistiche	2				
	Interdisciplinari	3				

1,00 2,00 3,00

8. In base al punteggio finale i Responsabili di funzione/settore sono collocati in una precisa fascia di riferimento; ad ogni fascia corrisponde un diverso livello di retribuzione. Le fasce sono pari a n. 3 e, dalla posizione minore a quella più importante, si distinguono in:
- 1° fascia (punteggio inferiore o uguale a 1,9): 4.000 euro
 - 2° fascia (punteggio compreso tra 1,91 e 2,49): 7.000 euro
 - 3° fascia (punteggio superiore o uguale a 2,5): 12.000 euro
9. Il peso e la retribuzione delle posizioni delle persone incaricate di Responsabile di funzione/settore vengono definite con specifica lettera di incarico della Direzione, previa definizione del budget da parte del Consiglio di Amministrazione.
10. Gli incarichi sono triennali, salvo diversa definizione temporale formalizzata al momento dell'incarico stesso.

11. Nel caso di incarichi ad interim, considerati in ordine cronologico di attribuzione, si applicano i seguenti fattori:
 - a. 1° incarico ad interim: 70% della fascia di riferimento calcolata in funzione del punteggio finale per la specifica funzione
 - b. 2° incarico ad interim: 50% della fascia di riferimento calcolata in funzione del punteggio finale per la specifica funzione
 - c. 3° incarico ad interim: 30% della fascia di riferimento calcolata in funzione del punteggio finale per la specifica funzione

Articolo 4. Passaggi di livello

1. Nel quadro dell'analisi periodica delle risorse inserite in Azienda, la Direzione individua periodicamente, previa valutazione comparativa, le risorse a cui riconoscere passaggi di livello a seguito di nuovi compiti e responsabilità da attribuire.
2. L'attribuzione di "nuovi livelli" avviene in accordo a quanto stabilito dal Contratto Nazionale di riferimento ed è in ogni caso subordinata alla disponibilità delle risorse annualmente destinate a bilancio per tale finalità.
3. Nel caso il lavoratore percepisca, al momento del passaggio di livello, una retribuzione superiore al minimo tabellare del nuovo livello, mantiene la relativa eccedenza come assegno ad personam avente lo stesso titolo e caratteristiche originarie. In ogni caso, tale eccedenza non potrà essere assorbita dagli scatti di anzianità e dall'indennità di contingenza.

Articolo 5. Criteri generali per l'attribuzione di incrementi retributivi

1. La metodologia per l'attribuzione di incrementi retributivi fissi (cd. superminimi), prende in esame i seguenti due fattori: performance ed esperienza.
2. La valutazione della performance raggiunta e dell'esperienza in termine di competenze acquisite all'interno della posizione ricoperta, viene effettuata nel medio periodo (si valutano gli ultimi tre anni di lavoro). La valutazione delle competenze spetta alla Direzione in collaborazione con i Responsabili dei settori

(se presenti) o della sola Direzione nel caso la valutazione coinvolga i Responsabili.

3. L'attribuzione di "superminimi" avviene nei limiti delle disponibilità finanziarie delle risorse annualmente destinate a tale finalità, assicurando un processo di valutazione coordinato dalla Direzione e, per le risorse che non riportano direttamente a questo, con il confronto con i relativi Responsabili. A tale riguardo l'Azienda si impegna a inserire annualmente in fase di definizione del budget la cifra occorrente a riconoscere i superminimi ad un massimo del 50% del totale dei dipendenti scrutinabili; tale cifra dovrà poi essere ratificata in sede di approvazione del bilancio consuntivo.
4. L'attribuzione di superminimi può avvenire non prima che siano trascorsi 36 mesi dall'inserimento di una risorsa in Azienda (assunzione) e non prima che siano trascorsi almeno 36 mesi dall'ultimo conferimento di livello. Non è previsto alcun limite massimo al numero di superminimi attribuibili al dipendente nell'ambito del suo percorso lavorativo all'interno dell'Azienda.
5. L'attribuzione di superminimi viene riconosciuta ai dipendenti che, al termine del processo di valutazione, abbiano ottenuto il punteggio finale maggiore - e quindi i più meritevoli di un incremento retributivo nel periodo oggetto di valutazione - in relazione al numero di superminimi attribuibili annualmente e definiti in fase di bilancio di previsione.
6. Il punteggio finale, preso in considerazione, è dato dalla somma delle due componenti di valutazione sopra descritte aventi differente peso percentuale, ovvero:
 - la media semplice dei punteggi di valutazione finale della performance individuale conseguita nel triennio precedente l'anno di decorrenza della progressione, a cui è attribuito un peso del 70% (il punteggio finale viene riparametrato in (70)-esimi senza alcun arrotondamento)
 - l'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento nella posizione economica in godimento, a cui è attribuito un peso del 30% (il punteggio finale viene riparametrato in 30-esimi senza alcun arrotondamento)
7. Per valorizzare l'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, intendendo per questa le capacità acquisite e la crescita professionale dimostrata nel periodo intercorrente dall'ultima posizione economica conseguita, vengono

presi in considerazione i periodi di servizio prestati attribuendo un punteggio per ogni anno intero in base alla tabella di seguito riportata:

Anni	3	4 – 6	7 – 12	13 e oltre
Punteggio	1	2	3	4

Non vengono presi in considerazione, invece, periodi di servizio corrispondenti a frazioni di anno o i periodi che, a qualsiasi titolo, non sono utili ai fini dell'anzianità di servizio (es. aspettativa non retribuita, sospensione disciplinare, ...).

8. La somma dei punteggi parziali risultanti dalle due componenti valutabili dà come risultato un punteggio complessivo che si procede ad arrotondare a due cifre decimali, per eccesso o per difetto a seconda dei casi (eccesso per cifre uguali o superiori a 5, difetto minori di 5).
9. In caso di parità, al termine del processo di valutazione, fra due o più dipendenti (e nel caso tale parità, in base al numero totale di passaggi definiti nell'anno, obblighi l'Azienda ad individuare a chi riconoscere l'incremento retributivo), l'Azienda riconoscerà l'incremento retributivo, al candidato che nei tre anni che precedono l'anno di valutazione, ha ottenuto il maggior numero di volte il punteggio più elevato. Nel caso permanessero situazioni di dipendenti aventi lo stesso punteggio finale, ai fini dell'attribuzione del "superminimo" si terrà conto, in ordine di priorità, dei seguenti criteri:
 - maggiore anzianità di servizio in Azienda;
 - maggiore permanenza nella posizione economica in godimento;
 - maggiore età anagrafica.
10. I superminimi vengono attribuiti con decorrenza 1° gennaio di ciascun anno subordinatamente alla disponibilità di risorse accantonate a bilancio per tale finalità e nei seguenti importi differenziati per livello:
 - a) Quadro CCNL: 1.600 euro
 - b) 1° livello CCNL: 1.400 euro
 - c) 2° livello CCNL: 1.200 euro
 - d) 3° livello CCNL: 1.000 euro
 - e) 4° livello CCNL: 800 euro
 - f) 5° livello CCNL: 700 euro
 - g) 6° livello CCNL: 600 euro
 - h) 7° livello CCNL: 550 euro

11. La procedura di attribuzione dei superminimi ha luogo, di regola, nel secondo semestre dell'anno successivo all'ultima valutazione del triennio preso a riferimento.
12. Al termine del processo viene fornita completa informazione ai dipendenti coinvolti dalla procedura valutativa con riferimento al proprio risultato e al punteggio finale conseguito (complessivo e declinato nelle due componenti oggetto di valutazione).

Articolo 6. Sistema generale di valutazione delle performance

1. La performance individuale è rappresentata dai risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppi di dipendenti ed è il risultato complessivo che vede da un lato la valutazione dei risultati ossia il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati annualmente (entro il mese di marzo di ogni anno) e dall'altro dei comportamenti organizzativi assunti e delle competenze dimostrate (fino alla valutazione dell'annualità 2023 la componente organizzativa era valorizzata nella scheda obiettivi nella colonna "come").
2. Ogni singolo obiettivo è pesato con una specifica percentuale di ponderazione in relazione all'importanza assegnata all'obiettivo stesso in rapporto agli altri obiettivi. Tali obiettivi saranno finalizzati ad ottenere maggiore efficienza e/o incrementi dei ricavi mediante attribuzione di progetti per ciascun Settore operativo/Funzione dell'Azienda.
3. L'incidenza delle componenti di performance è rappresentata nel seguente schema:

Obiettivi individuali	Comportamenti e competenze
80%	20%

4. La valutazione degli obiettivi individuali del personale avviene in base ad una scala di valutazione espressa in punteggi, che vanno da 0 (zero) minimo a 4 (quattro) massimo; di seguito si descrive, in maniera sintetica ed esemplificativa, la corrispondenza tra livello di raggiungimento dell'obiettivo e valutazione:

1	2	3	4
Risultato negativo	Risultato discreto	Risultato buono	Risultato eccellente

5. Medesima scala di valutazione (0-4) viene utilizzata per misurare il livello dei comportamenti organizzativi attesi. Lo schema sintetico di corrispondenza è il seguente:

1	2	3	4
Livello non adeguato	Livello discreto	Livello buono	Livello eccellente

6. La media ponderata dei punteggi dati a ciascun obiettivo e la media semplice dei punteggi dati a ciascun comportamento organizzativo, riparametrate in base al peso percentuale loro assegnato secondo quanto previsto al comma 2 del presente articolo portano alla valutazione finale della performance individuale (punteggio da 0 a 4, eventualmente arrotondato per eccesso o per difetto a seconda dei casi: in eccesso per cifre uguali o superiori a 5, difetto minori di 5).
7. A fronte dei risultati derivanti dalla misurazione e valutazione delle performance individuali potranno essere erogati gli eventuali compensi retributivi, in coerenza con le capacità di bilancio, rappresentati da una erogazione economica pari ad una percentuale della retribuzione individuale determinata, avuto riguardo a tutti gli elementi che compongono la c.d. RAL; detta percentuale può variare a seconda che gli obiettivi cui il premio è ancorato siano stati raggiunti in ragione di soglie definite e dettagliate nell'accordo sindacale sottoscritto dalle parti.
8. La valutazione del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata, dalla Direzione, non oltre il mese di approvazione del bilancio consuntivo dell'anno di riferimento.

Articolo 7. Obiettivi e comportamenti organizzativi: caratteristiche

1. Ogni obiettivo assegnato deve articolarsi in un dettaglio di:
 - attività da svolgere;
 - indicatori e/o parametri di misura;
 - peso (in percentuale) rispetto agli altri obiettivi;
 - risultato finale complessivamente atteso (target)
2. I comportamenti assegnati sono correlati al ruolo e alla posizione ricoperta e pertanto la loro valutazione sarà differenziata a seconda della tipologia del personale. I panel di comportamenti presi in considerazione sono riportati nelle pagine seguenti.
3. La misurazione autonoma di ciascun obiettivo e ciascun comportamento, porta il valutatore alla valutazione finale della performance individuale del valutato.

Personale incaricato come Responsabile di Funzione/Settore

COMPORTAMENTO	DESCRIZIONE	ESEMPI
AUTONOMIA/INIZIATIVA E PROBLEM SOLVING	• Capacità di svolgere le proprie attività senza la supervisione e l'impulso costante della direzione • Capacità di organizzare il proprio tempo di lavoro programmando per tempo le attività, rispettando tempi e scadenze, priorità ricevute e prestando particolare attenzione agli standard qualitativi • Capacità di individuare in autonomia le cose da fare, di agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente • Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte • Capacità di intervenire con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti e urgenze, anche in assenza di richieste in tal senso, dimostrando iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi • Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando le eventuali criticità e le possibili azioni correttive	- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte della direzione - sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze - verifica con regolarità i risultati ottenuti e il rispetto delle procedure predefinite o delle direttive/istruzioni eventualmente ricevute - sa "mettere in fila" le attività da svolgere e individuare le priorità, rispettando i tempi e le scadenze e senza accumulare arretrati - individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni - si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali - affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni oppure contribuisce alla soluzione di problemi, collaborando attivamente con proposte concrete e capacità operative e di analisi - sa valutare e gestire, nell'ambito dell'autonomia attribuita, le emergenze e le criticità anche di fronte a situazioni non consolidate ed impreviste
TEAM WORKING E COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	• Capacità di integrare le proprie attività con quelle degli altri settori, prestando attenzione alle implicazioni delle proprie azioni. • Capacità di indirizzare la propria attività nell'interesse generale, anche attraverso la condivisione di esperienze e informazioni, dimostrando un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. • Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con i colleghi, anche delle altre strutture organizzative. • Disponibilità a collaborare in modo costruttivo e disponibile anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, favorendo l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione.	- si impegna al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura - condivide le informazioni con i colleghi delle altre strutture - collabora con i colleghi delle altre strutture nella soluzione di problemi comuni - sa lavorare in modo integrato, condividendo le proprie informazioni nell'interesse generale dell'organizzazione e relazionandosi positivamente con i colleghi delle altre strutture - si attiva affinché i processi di propria competenza siano maggiormente efficaci in termini di velocità di azione e snellimento delle procedure - ha una buona conoscenza delle competenze e dei processi e degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza. Conosce i referenti interni e gli interlocutori esterni al Laboratorio Chimico da contattare per reperire dati e informazioni utili al lavoro

	FLESSIBILITÀ E PROPENSIONE AL NUOVO	• Capacità di elaborare e proporre, nel rispetto delle regole, idee e soluzioni – concrete e realizzabili – • originali e al di fuori di schemi tradizionali o già adottati; propensione ad approcci innovativi, anche traendo spunti di miglioramento dalla rielaborazione di situazioni passate o riferibili ad altri contesti organizzativi. • Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, modi diversi di organizzare il lavoro. • Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al contesto organizzativo, adeguandolo ai cambiamenti sia intra sia extra • area organizzativa di appartenenza. • Capacità di accettare idee e proposte che possano anche comportare un ampliamento o • una ridefinizione della propria professionalità.	- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti - coglie proattivamente le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta - suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro - si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti - nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire - affronta con efficacia, e spirito positivo, nuove attività e cambiamenti di ruolo - utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti - sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto	
	CAPACITÀ RELAZIONALE E ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	• Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando uno stile comunicazionale diversificato in base all'interlocutore • Presta attenzione nelle relazioni interpersonali e cura la comunicazione verso i colleghi, gli utenti e gli altri interlocutori • Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti e creando un buon clima organizzativo • Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente utente (interno o esterno) e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio • Capacità di curare le relazioni e costruire reti relazionali con gli interlocutori dell'Azienda (altri soggetti istituzionali, comitati di settore, organi di controllo, ministeri, network internazionali, portatori di interesse in genere) allo scopo di accrescerne la presenza e l'efficacia istituzionale • Attenzione alla qualità dei servizi prestati dalla propria struttura, anche nei confronti degli "utenti interni", adoperandosi per migliorarla, anche attraverso misure di carattere organizzativo, e sensibilizzando i collaboratori sull'esigenza di fornire servizi di qualità e di comunicare correttamente con gli utenti • Capacità di dare valore alle esigenze dell'utente come leva per migliorare i processi di lavoro	- costruisce relazioni efficaci con i colleghi - condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze - si inserisce positivamente nel gruppo e fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto - sa ascoltare - è in grado di rivedere le sue posizioni dopo il confronto con gli altri - è corretto e collaborativo nelle relazioni con gli altri trasmettendo fiducia e lealtà - conosce il fabbisogno degli utenti - interni ed esterni - e si attiva per prestare servizi adeguati e di qualità - nei confronti degli utenti e dei colleghi, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi" - effettua analisi di soddisfazione dei servizi erogati o si accerta che il servizio esterno e/o interno - prestato e la qualità dello stesso sia in linea con quanto richiesto - utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione - costruisce relazioni positive che rafforzano l'autorevolezza e l'immagine dell'ente - si attiva per realizzare partnership e rapporti di collaborazione - stabilisce relazioni di collaborazione e di fiducia, con autorevolezza e credibilità - progetta nuovi servizi per rispondere in modo ancora più efficace alla missione istituzionale	

VALORIZZAZIONE DEL TEAM E LEADERSHIP	•Capacità di guidare, coinvolgere e motivare un team verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, valorizzando le specificità e il valore di ciascuno, premiando le eccellenze, dimostrando capacità di valutazione dei collaboratori anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, e pianificando lo sviluppo dei collaboratori •Capacità di responsabilizzare i collaboratori, delegando competenze e responsabilità •Capacità di minimizzare i conflitti, integrando i diversi punti di vista sia interni sia esterni, favorendo un clima di confronto e fiducia •Capacità di influenzare i comportamenti dei propri interlocutori (colleghi, collaboratori e stakeholders) allo scopo di indirizzare le loro energie verso vision e obiettivi comuni •Capacità di ottenere consenso e collaborazione quale punto autorevole di riferimento	- promuovere lo sviluppo dei propri collaboratori, investendo nella loro crescita, anche attraverso l'identificazione di percorsi di formazione/affiancamento - organizza il lavoro nella propria struttura, definendo chiaramente processi di lavoro, ruoli, compiti e obiettivi dei propri collaboratori - diversifica i compiti assegnati a ciascun collaboratore tenendo conto delle peculiarità di ciascuno - mette in atto un sistema di premialità anche attraverso la partecipazione dei colleghi a progetti particolarmente strategici - gestisce le relazioni massimizzando il ruolo del confronto ed evitando conflitti e contrapposizioni - valuta il lavoro dei propri collaboratori individuando e comunicando correttamente i risultati raggiunti nonché gli obiettivi di miglioramento e sviluppo - assicura spazi di autonomia decisionale ai propri collaboratori e ne sostiene lo sviluppo delle competenze professionali - ha acquisito il ruolo di punto di riferimento autorevole e riconosciuto dei colleghi/collaboratori - contribuisce attivamente ed in prima persona ai cambiamenti organizzativi, dimostrando capacità organizzative e di gestione delle persone
EFFICACIA NEL RUOLO DI RESPONSABILE	•Capacità di farsi carico dei compiti e delle responsabilità connesse al ruolo in modo responsabile, anche con riferimento alla gestione delle risorse assegnate •Impegno al servizio dell'istituzione, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura. •Capacità di costruire relazioni positive ed efficaci in una logica di "bene comune" e di "gioco di squadra" •Orientamento ad assumere i valori e gli obiettivi dell'istituzione come riferimento costante, favorendone la diffusione	- svolge con efficacia attività che richiedono più elevate capacità decisionali e di analisi - svolge in autonomia, con più limitati apporti del dirigente, una quota significativa del lavoro affidato - dimostra uno spiccato orientamento al risultato, in situazioni complesse che richiedono maggiore intensità nell'impegno lavorativo e/o apporti professionali di qualità - coglie le esigenze dei colleghi delle altre strutture così da favorire lo scambio delle informazioni

Restante personale (I, II, III e IV livello)

AUTONOMIA/INIZIATIVA E PROBLEM SOLVING	• Capacità di svolgere le proprie attività senza la supervisione e l'impulso costante del responsabile • Capacità di organizzare il proprio tempo di lavoro programmando per tempo le attività, rispettando tempi e scadenze, priorità ricevute e prestando particolare attenzione agli standard qualitativi • Capacità di individuare in autonomia le cose da fare, di agire in anticipo per una situazione futura, piuttosto che reagire a una situazione presente • Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato e propensione all'assunzione della responsabilità delle attività svolte • Capacità di intervenire con efficacia e prontezza nel risolvere situazioni problematiche, imprevisti e urgenze, anche in assenza di richieste in tal senso, dimostrando iniziativa e capacità di risoluzione dei problemi. • Capacità di contestualizzare i problemi e individuare le soluzioni più idonee tra le alternative possibili, evidenziando le eventuali • criticità e le possibili azioni correttive.	- propone lavori o elaborati che, solo in minima parte, richiedono rielaborazioni o correzioni da parte del responsabile/dirigente - sa applicare ai casi concreti le proprie conoscenze - verifica con regolarità i risultati ottenuti e il rispetto delle procedure predefinite o delle direttive/istruzioni eventualmente ricevute - sa "mettere in fila" le attività da svolgere e individuare le priorità, rispettando i tempi e le scadenze e senza accumulare arretrati - individua in anticipo ciò che potrebbe verificarsi e appronta per tempo le soluzioni - si adopera per raggiungere i risultati, anche in situazioni complesse che richiedono una intensificazione dell'impegno di lavoro e l'assunzione in prima persona di responsabilità decisionali - affronta i problemi in prima persona tentando comunque di trovare o proporre delle soluzioni oppure contribuisce alla soluzione di problemi, collaborando attivamente con proposte concrete e capacità operative e di analisi - sa valutare e gestire, nell'ambito dell'autonomia attribuita, le emergenze e le criticità anche di fronte a situazioni non consolidate ed impreviste
TEAM WORKING E COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI AZIENDALI	• Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre strutture sia della propria area organizzativa sia delle altre aree, prestando attenzione alle implicazioni delle proprie azioni • Capacità di indirizzare la propria attività nell'interesse generale, anche attraverso la condivisione di esperienze e informazioni, dimostrando un forte orientamento al miglioramento dei processi complessivi di lavoro. • Capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con i colleghi, anche delle altre strutture organizzative. • Disponibilità a collaborare in modo costruttivo e disponibile anche verso le esigenze di altre unità organizzative e di altri processi di servizio, favorendo l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo e il resto dell'organizzazione.	- si impegna al servizio dell'Azienda, anche al di là degli obiettivi o competenze della propria struttura - condivide le informazioni con i colleghi delle altre strutture - collabora con i colleghi delle altre strutture nella soluzione di problemi comuni - sa lavorare in modo integrato, condividendo le proprie informazioni nell'interesse generale dell'organizzazione e relazionandosi positivamente con i colleghi delle altre strutture - si attiva affinché i processi di propria competenza siano maggiormente efficaci in termini di velocità di azione e snellimento delle procedure - ha una buona conoscenza a livello settoriale e intersettoriale o di ente della ripartizione delle competenze e dei processi e degli impatti organizzativi e procedurali delle attività di competenza - conosce i referenti interni e gli interlocutori esterni all'ente da contattare per reperire dati e informazioni utili al lavoro

	FLESSIBILITÀ E PROPENSIONE AL NUOVO	• Capacità di elaborare e proporre, nel rispetto delle regole, idee e soluzioni – concrete e realizzabili – originali e al di fuori di schemi tradizionali o già adottati; propensione ad approcci innovativi, anche traendo spunti di miglioramento dalla rielaborazione di situazioni passate o riferibili ad altri contesti organizzativi. • Capacità di affrontare positivamente novità, cambiamenti, modi diversi di organizzare il lavoro • Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al contesto organizzativo, adeguandolo ai cambiamenti sia intra sia extra area organizzativa di appartenenza. • Capacità di accettare idee e proposte che possano anche comportare un ampliamento o una ridefinizione della propria professionalità.	- guarda i precedenti, ma non si appiattisce su di essi, dimostrando anche capacità di ricombinare opportunamente o rappresentare diversamente elementi già noti - coglie proattivamente le opportunità dei cambiamenti, ponendosi in modo positivo, costruttivo e risolutivo rispetto ai problemi che ogni cambiamento comporta - suggerisce e propone cambiamenti specifici, concreti e fattibili per migliorare i servizi e i processi di lavoro - si impegna a sviluppare e riorientare le proprie competenze in funzione dei cambiamenti - nell'applicazione delle regole e delle procedure, evita inutili formalismi, adottando fra più opzioni, tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire - affronta con efficacia e spirito positive nuove attività e cambiamenti di ruolo - utilizza in modo ottimale la strumentazione informatica, dimostrando anche elevate capacità di adattamento quando sia necessario lavorare con nuove procedure o con evoluzioni delle precedenti - sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto	
	CAPACITÀ RELAZIONALE E ORIENTAMENTO AL SERVIZIO	• Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando uno stile comunicazionale diversificato in base all'interlocutore. • Presta attenzione nelle relazioni interpersonali e cura nella comunicazione verso i colleghi, gli utenti e gli altri interlocutori • Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti e creando un buon clima organizzativo. • Capacità di mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole, favoriscano la soddisfazione del cliente utente (interno o esterno) e il raggiungimento di elevati livelli qualitativi del servizio.	- costruisce relazioni efficaci con i colleghi - condivide e scambia informazioni, conoscenze e competenze - si inserisce positivamente nel gruppo e fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto - sa ascoltare - è in grado di rivedere le sue posizioni dopo il confronto con gli altri - è corretto e collaborativo nelle relazioni con gli altri trasmettendo fiducia e lealtà - conosce il fabbisogno degli utenti - interni ed esterni - e si attiva per prestare servizi adeguati e di qualità - nei confronti degli utenti e dei colleghi, si pone nell'ottica della facilitazione, del supporto, del "farsi carico dei problemi" - effettua analisi di soddisfazione dei servizi erogati o si accerta che il servizio - esterno e/o interno - prestato e la qualità dello stesso sia in linea con quanto richiesto - utilizza al meglio il sito e gli altri canali di informazione	15

Articolo 8. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale

1. L'assegnazione degli obiettivi annuali ai dipendenti avviene attraverso specifici colloqui e con la consegna della relativa scheda (cartacea o informatica) dove sono riportate tutte le articolazioni e le indicazioni che caratterizzano ciascun obiettivo unitamente al panel di comportamenti organizzativi attesi e differenziato a seconda della tipologia di personale cui si riferiscono.
2. La scheda viene firmata dal valutato e dal suo valutatore.
3. Le firme sulla scheda di valutazione sono finalizzate esclusivamente a certificare la garanzia che il processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi si sia svolto regolarmente e nei tempi previsti. Nel caso in cui il valutato sia impossibilitato o rifiuti di firmare la scheda contenente gli obiettivi e i comportamenti organizzativi e/o la valutazione finale, la scheda verrà trasmessa a mezzo posta elettronica certificata; l'invio della scheda con queste modalità certifica la regolarità del processo di comunicazione delle fasi di assegnazione e/o di valutazione.
4. In chiusura del processo di valutazione il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti e 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.
5. Il dipendente che intendesse contestare contenuti o risultato del processo di valutazione della performance individuale annuale, entro 15 giorni di calendario dal colloquio finale può sottoporre le proprie contestazioni alla direzione.
La stessa, eventualmente sentito il dipendente ed esaminati gli atti, verifica la correttezza dell'applicazione del sistema di valutazione; entro i 15 giorni di calendario successivi al ricevimento della richiesta del dipendente la direzione può confermare contenuti e risultato del processo di valutazione ovvero disporre modifiche.
6. Al termine del processo di valutazione ogni anno vengono erogati – se dovuti in base al sistema incentivante aziendale e coerentemente alla verifica complessiva sulla performance da parte delle Risorse Umane o altro ufficio competente delegato dalla Direzione – gli eventuali importi/premi relativi al riconoscimento economico per la qualità delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti.