

Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

rev.	data	descrizione
0	21.03.2022	Prima emissione
1	12.10.2023	Revisione 1

	nominativo	firma
redatto		
approvato	Consiglio di Amministrazione	

S.C.R. PIEMONTE S.p.A.

Società di Committenza Regione Piemonte
società per azioni con socio unico
sede corso Marconi 10 – 10125 Torino
cap.soc. € 1.120.000,00 i.v.
rea della CCIAA di Torino n. 1077627
c.f. e p. iva 09740180014 – www.scr.piemonte.it

PRESIDENZA

tel. +39 011 6548300
fax +39 011 6694665
presidenza@cert.scr.piemonte.it



Sommario

TITOLO I - IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE	3
Art. 1 - Princìpi fondamentali	3
Art. 2 - Finalità e valori di riferimento	3
Art. 3 - Princìpi e criteri operativi del Sistema	4
TITOLO II - IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE	5
Art. 4 - Gli ambiti della Performance	5
Art. 5 - Articolazione degli obiettivi di performance	5
Art. 6 - La negoziazione e la definizione degli obiettivi individuali di performance	6
Art. 7 - Definizione Obiettivi di Performance strategica al Direttore Generale.	7
Art. 8 - Gli indicatori di performance	7
Art. 9 – L’area comportamentale	8
TITOLO III - IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E DI CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE	9
Art. 10 - Assegnazione degli obiettivi di Performance	9
Art. 11 - Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti	9
Art. 12 - Revisione degli obiettivi in corso di esercizio	9
Art. 13 - Cessazione dal servizio durante l’esercizio	9
TITOLO IV - LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DELL’AREA COMPORTAMENTALE NELLE PRESTAZIONI	10
Art. 14 - Report finale e rendicontazione Obiettivi di performance dei dirigenti	10
Art. 15 – Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale	10
Art. 16 - La metodologia di valutazione	10
Art. 17 - Procedura di riesame e conciliazione	11
Art. 18 - La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance	11
Art. 19 - Trasparenza	11



TITOLO I - IL MODELLO DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE

Art. 1 - Principi fondamentali

Il Sistema di individuazione, negoziazione, misurazione e valutazione della performance, individuale ed organizzativa, traduce il modello di governance adottato dalla società e si pone quale “Mission” l’orientamento della prestazione dei Dirigenti e del personale verso il loro pieno coinvolgimento per il raggiungimento degli obiettivi della società, in una logica, da sviluppare e affinare in corso di esercizio, di direzione per obiettivi (M.b.O.), come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

Il Sistema è centrato, altresì, sull’individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene coinvolto direttamente nel processo di indirizzo e promozione degli obiettivi aziendali, valutato sia sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati sia dei comportamenti e delle capacità manageriali e professionali.

Art. 2 - Finalità e valori di riferimento

La revisione del Sistema di negoziazione, misurazione e valutazione della performance, individuale ed organizzativa persegue la finalità del miglioramento costante dell’organizzazione e di valorizzazione dei collaboratori, attraverso la fissazione di obiettivi strategici e gestionali, in coerenza con il Piano triennale degli Obiettivi e con gli obiettivi assegnati annualmente dalla Regione.

L’avvio del percorso verso un consolidamento della direzione per obiettivi (M.b.O.), garantisce continuità al flusso di programmazione, in funzione della realizzazione degli indirizzi programmati.

I valori cui si ispira il sistema sono:

- condividere annualmente il Piano Triennale degli obiettivi, promuovendo modalità di dialogo con tutto il personale;
- verificare il conseguimento degli obiettivi programmati, in coerenza con le determinazioni assunte dall’Azionista, relativamente agli obiettivi strategici dallo stesso assegnati
- informare, negoziare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera efficace e trasparente sia le risorse sia i processi organizzativi, anche attraverso opportuni strumenti e metodi comunicativi, con la finalità di premiare il merito e la professionalità;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, nonché incoraggiare l’arricchimento dell’esperienza lavorativa nella sua dimensione orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);
- promuovere l’emersione di professionalità particolarmente qualificate al fine della loro valorizzazione;
- accrescere la cultura dell’orientamento al “cliente” (esterno ed interno) per promuovere una logica di servizio.



Art. 3 - Principi e criteri operativi del Sistema

Il sistema si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance articolato nei seguenti passaggi:

- a) negoziazione, definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, oggettivi e misurabili;
- b) collegamento, chiaro e inequivocabile, tra ~~gli~~ obiettivi, indicatori, target e allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, individuale e organizzativa;
- e) utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico-amministrativo, alla Direzione Generale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema individua:

1. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di comunicazione, misurazione e valutazione della performance;
2. le modalità di raccordo e integrazione con le linee programmatiche ed i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo di negoziazione, misurazione e di valutazione, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento per tutti i Dirigenti e per il Direttore Generale.

Si ispira, quindi, ai seguenti *principi*:

- *trasparenza*: delle regole del sistema stesso e dei rapporti tra Organo di Indirizzo politico-amministrativo, Direzione Generale e Dirigenti;
- *partecipazione, negoziazione e condivisione* degli obiettivi tra Organo di Indirizzo politico-amministrativo, Direzione Generale, Dirigenti;
- *comunicazione e allineamento del processo agli eventuali obiettivi dei collaboratori*
- *imparzialità* nei criteri di misurazione e di valutazione;
- *globalità*: la valutazione è riferita sia ai risultati raggiunti, sia ai comportamenti/capacità;
- *fattibilità*: riferimento al contesto organizzativo nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un efficace raccordo tra criteri metodologici ed esigenze ambientali;
- *ciclicità e tempestività*: il processo è annuale, con valenza ed effetti pluriennali connessi al mandato della direzione politica;
- *integrazione*: con gli strumenti di programmazione, le linee programmatiche della società ed i sistemi di controllo di gestione.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

Rev. 1 del 12.10.2023

TITOLO II - IL PROCESSO, LE FASI DI NEGOZIAZIONE E DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Art. 4 - Gli ambiti della Performance

Le dimensioni che compongono la performance sono:

- a) L'area Obiettivi, orientata al perseguimento di specifici obiettivi annuali e dei risultati strettamente connessi con i contenuti dei documenti di programmazione strategica, sulla base degli indicatori assegnati. Tale dimensione assume nell'ambito del presente regolamento un peso percentuale del 70%.
- b) L'area comportamentale che intende orientare specifici comportamenti ritenuti strategici per la società, identificando una serie di atteggiamenti adatti al raggiungimento degli obiettivi, mantenendo al contempo alta l'attenzione sulla collaborazione e la cooperazione tra colleghi. Tale dimensione assume nel presente regolamento un peso percentuale del 30%.

Più in generale, gli ambiti della performance riguardano la realizzazione degli obiettivi complessivi della società nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento.

La sua misurazione e valutazione consente, inoltre, una sintetica valutazione dei fenomeni utili ad indirizzare le attività future ed è rivolta alla:

- a) verifica dell'attuazione di piani e programmi, attraverso la misurazione oggettiva dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi effettivamente previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, attraverso la definizione di indicatori, o di set di indicatori, che garantiscano una effettiva oggettività nella misurazione;
- b) alla rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) alla modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) allo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i clienti, i soggetti interessati, gli utenti, i destinatari dei servizi, gli stakeholder anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- e) all'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, all'efficacia della azione;
- f) alla qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) al raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di benessere organizzativo.

Art. 5 - Articolazione degli obiettivi di performance

L'obiettivo si articola come segue:

- *Titolo obiettivo*: titolo dell'obiettivo negoziato con la Direzione Generale.
- *Direzioni* che intervengono in caso di obiettivo collettivo (*eventuale*): elenco delle direzioni che partecipano all'obiettivo collettivo.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

Rev. 1 del 12.10.2023

- *Descrizione obiettivo di Performance*: definizione sintetica, ma chiara e completa, dell'obiettivo individuale di performance ovvero della parte di obiettivo collettivo di competenza del Dirigente.
- *Peso*: “ %” in relazione al complesso degli obiettivi del dirigente.
- *Indicatore di risultato*: in termini quantitativi, di qualità del servizio, di efficienza, di efficacia, di tempo, comunque espresso in termini numerici.
- *Risultato atteso (target) annuale*: definizione sintetica, ma chiara e completa del risultato che si intende conseguire; il target deve essere ambizioso, ma realistico, quantificabile e misurabile. Il target rappresenta, in sostanza, il livello atteso di performance, cioè la definizione del risultato atteso, fatta attraverso l'assegnazione all'indicatore(ri) prescelto(i) di un certo valore o di una certa modalità (se SI/NO).
- *L'indicatore di risultato* dovrà altresì specificare un *grading*, con la previsione di quando il risultato si intende:
 - a) raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 100% e il 90% dell'obiettivo);
 - b) sostanzialmente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 90% e l'80% dell'obiettivo);
 - c) parzialmente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra l'80% e il 70% dell'obiettivo);
 - d) sufficientemente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 70% e il 60% dell'obiettivo);
 - e) modestamente raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento ricompresa tra il 60% e il 50% dell'obiettivo);
 - f) non raggiunto (equivalente ad una percentuale di raggiungimento inferiore al 50% dell'obiettivo).

Art. 6 - La negoziazione e la definizione degli obiettivi individuali di performance

La negoziazione, la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali di performance ai dirigenti, sono di competenza del Direttore Generale, in conformità con gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione espressi nel Piano degli Obiettivi.

Gli obiettivi debbono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni, alle priorità politiche gestionali e amministrative ed alle strategie dell'Ente;
- sfidanti e realistici;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno, anche in presenza di una programmazione degli stessi su base pluriennale;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- misurabili tramite indicatori.

I Dirigenti interessati, di norma entro il mese di gennaio dell'esercizio di riferimento, negoziano gli Obiettivi di Performance con il Direttore Generale. In tale fase si definiscono le azioni/interventi/fasi per il raggiungimento degli obiettivi di performance, con la fissazione di un indicatore di misurazione (o di un target di indicatori) reale ed attendibile, con la previsione degli eventuali e potenziali



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

Rev. 1 del 12.10.2023

scostamenti, nonché le criticità sottese alla loro realizzazione,. Dovrà essere, altresì, compilata la relativa scheda riassuntiva (Allegato n. 1 al presente regolamento). Nel processo descritto il Direttore Generale è supportato a dalla struttura dedicata alle risorse umane e dalla struttura dedicata al controllo di gestione.

Le mere attività di gestione ordinaria ed istituzionali, come tali, non sono considerate Obiettivi di Performance ai fini del Sistema di misurazione e di Valutazione, salvo che non si preveda la realizzazione di innovazioni di rilievo nelle modalità del loro perseguimento o di eccezionalità del contesto in cui debbono inserirsi.

In caso di partecipazione ad un *obiettivo collettivo*, le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Dirigenti che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo. Ciascun Dirigente verrà valutato per la parte di obiettivo a lui assegnata.

Art. 7 - Definizione Obiettivi di Performance strategica al Direttore Generale.

Considerata la peculiarità del ruolo e delle funzioni in capo al Direttore Generale, l'assegnazione di uno o più obiettivi strategici di Performance è negoziata e condivisa tra il Consiglio di Amministrazione di SCR ed il Direttore Generale di norma entro il mese di dicembre e comunque compatibilmente con le tempistiche dell'Azionista. Gli obiettivi del Direttore Generale sono attribuiti in conformità agli indirizzi impartiti dall'Azionista, anche in sede di assegnazione degli obiettivi alle partecipate, e sulla base della coerenza dei risultati da conseguirsi rispetto all'obiettivo generale di garantire gli equilibri di bilancio e l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Art. 8 - Gli indicatori di performance

Ad ogni obiettivo di rilevanza strategica o innovativo e significativo è associato un indicatore finalizzato alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo.

Ciascun indicatore deve essere in possesso dei seguenti requisiti:

- a) *comprensibile*: deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze non specialistiche;
- b) *rilevante*: deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano ed attribuibile a delle attività-processi chiave fra quelli svolti dall'organizzazione di settore;
- c) *fattibile e misurabile*: la raccolta di informazioni per la sua misurazione deve comportare il coinvolgimento di elementi facilmente documentabili con i sistemi di auditing interni. Si evidenzia che la misurabilità è la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione (per il sistema degli indicatori, tenuto conto del valore strategico degli stessi, si rinvia alle Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance della Funzione Pubblica, PdCM).
- d) *affidabile*: deve rappresentare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si misura.



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

Rev. 1 del 12.10.2023

Art. 9 – L'area comportamentale

L'area comportamentale nella scheda di valutazione globale della performance (Allegato 2); per quanto concerne la valutazione dell'area riferita ai comportamenti sono presi in considerazione i seguenti comportamenti organizzativi:

1. crescere e coinvolgere: agevolare la circolazione e condivisione delle informazioni e competenze.
2. innovare e migliorare: approccio all'innovazione e gestione dei potenziali rischi
3. decidere e agire: orientamento all'obiettivo/risultato.

Al fine di oggettivare il processo di valutazione dell'area comportamentale, in questa fase di transizione verso un modello evoluto di gestione del ciclo della performance, si rinvia a quanto previsto dalle Linee Guida Funzione Pubblica, cit. secondo cui “Per garantire un'adeguata omogeneità metodologica devono essere adottati cataloghi (o dizionari o framework) di riferimento. I cataloghi sono documenti in cui si individuano i comportamenti attesi per ciascun cluster di ruolo organizzativo. I cataloghi descrivono elementi utili a rendere esplicito, sia al valutato che al valutatore, quali comportamenti sono ritenuti determinanti per lo svolgimento dei compiti legati allo specifico ruolo ricoperto.” I descrittori dei comportamenti saranno, pertanto, definiti in analogia a quanto previsto dal punto 5.1.2. delle richiamate Linee Guida.

TITOLO III - IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E DI CONTROLLO DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Art. 10 - Assegnazione degli obiettivi di Performance

La scheda obiettivo, sottoscritta dal Dirigente interessato per accettazione, dovrà essere approvata dal Direttore Generale con specifico provvedimento, quale atto conclusivo del procedimento di assegnazione dell'obiettivo, entro il mese di **febbraio** di ciascun esercizio.

Art. 11 - Monitoraggio, controllo degli obiettivi assegnati ed analisi degli scostamenti

La finalità di orientamento delle prestazioni comporta verifiche periodiche almeno **semestrali**, e comunque la prima entro il mese di **giugno** di ciascun anno, sui risultati e sui comportamenti dei valutati stessi.

Tale verifica sarà svolta dal Direttore Generale dando comunicazione dei relativi esiti al Consiglio di Amministrazione.

Art. 12 - Revisione degli obiettivi in corso di esercizio

Qualora per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Dirigente, si verificano eventi imprevedibili ed oggettivamente non governabili dal medesimo tali da determinare l'impossibilità di raggiungere - in tutto o in parte - uno o più obiettivi assegnati o sia necessario rimodulare l'obiettivo e/o i relativi indicatori per ragioni comunque non imputabili al dirigente, in particolare quando si tratti di obiettivi correlati alle determinazioni di soggetti esterni, il Dirigente interessato dovrà attivare con tempestività il processo di riesame e di revisione dell'obiettivo assegnato.

L'attivazione del processo di revisione dovrà avvenire entro e non oltre il **15 luglio** dell'esercizio e l'assegnazione entro e non oltre il **31 luglio** dell'esercizio.

I fatti sopravvenuti indipendenti dalla volontà del dirigente saranno opportunamente considerati.

Art. 13 - Cessazione dal servizio durante l'esercizio

Costituisce principio fondamentale del Sistema che la retribuzione premiante di risultato non possa essere corrisposta in assenza di obiettivi di Performance formalmente assegnati.

Qualora durante l'esercizio il Dirigente cessi, per qualunque causa dal servizio, la retribuzione di risultato sarà misurata, valutata e corrisposta in rapporto al periodo di servizio prestato, ferma restando l'avvenuta formale assegnazione dell'obiettivo.

Non sono valutabili e non potranno percepire il trattamento economico accessorio i Dirigenti il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 6 mesi nel corso dell'esercizio, salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.



TITOLO IV - LA METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE E DELL'AREA COMPORTAMENTALE NELLE PRESTAZIONI

Art. 14 - Report finale e rendicontazione Obiettivi di performance dei dirigenti

Entro il mese di febbraio dell'esercizio successivo i Dirigenti presentano al Direttore Generale, per ciascuno degli Obiettivi di Performance, la scheda di "rendicontazione obiettivi", accompagnata da una relazione, sintetica in cui siano evidenziati e motivati gli eventuali scostamenti e le cause che li hanno generati.

I dati di rendicontazione forniti dalle direzioni a supporto del raggiungimento dei risultati sono verificati dal Direttore Generale che si avvarrà di tutti gli elementi disponibili o acquisibili anche per il tramite delle strutture preposte al controllo di gestione e alle risorse umane.

Il Direttore Generale preferibilmente entro marzo conclude il processo di valutazione e formula al Consiglio di Amministrazione una proposta di valutazione in relazione sia agli obiettivi assegnati sia all'area comportamentale;

La scheda globale (Allegato 2) viene sottoscritta, dal Dirigente valutato e dal Direttore Generale

Le proposte di valutazione vengono presentate dal Direttore Generale entro il mese di **aprile** dell'esercizio successivo al Consiglio di Amministrazione ed approvate formalmente quale atto conclusivo del procedimento di erogazione della spesa.

Art. 15 – Misurazione e valutazione della performance del Direttore Generale

La misurazione e la valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di performance assegnati al Direttore Generale e la valutazione dell'area comportamentale sono di competenza esclusiva del C.d.A. di SCR Piemonte, in conformità alla valutazione sul grado di raggiungimento degli **obiettivi** espressa dall'Azionista relativamente agli obiettivi dallo stesso assegnati. Il Consiglio di Amministrazione, ove lo ritenga opportuno in relazione alla complessità delle attività, può avvalersi di uno o più soggetti esterni all'organizzazione con funzione consultiva circa la valutazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Art. 16 - La metodologia di valutazione

La metodologia per la valutazione globale, come da scheda di valutazione della performance qui allegata (Allegato 2), si compone di:

- A. media ponderata dei punteggi riportati nei singoli obiettivi individuali di performance, valutati sulla base della scala riportata al precedente "Art. 8 – Articolazione degli obiettivi di performance" il cui peso, come detto, corrisponde al 70% della retribuzione di risultato.
- B. media ponderata dei punteggi ottenuti nell'ambito della valutazione dell'area comportamentale - il cui peso corrisponde al 30% della retribuzione di risultato, a sua volta è suddiviso in "crescere e coinvolgere" (30%), "innovare e migliorare" (30%) e "decidere e agire" (40%). La valutazione della dimensione relativa ai comportamenti è declinata nella seguente tabella:



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione
e valutazione della performance dei dirigenti e del
Direttore Generale

Rev. 1 del 12.10.2023

DESCRIZIONE COMPORTAMENTO	PUNTEGGIO	PERCENTUALE
Insufficiente	0	0%
Scarso	2	4%
Sufficiente	4	8%
Più che sufficiente	6	12%
Buono	8	16%
Ottimo	10	20%

Il risultato finale corrisponderà alla somma delle due medie ponderate.

Art. 17 - Procedura di riesame e conciliazione

In sede di sottoscrizione della scheda globale, il dirigente e il Direttore Generale possono dichiarare di non accettare la valutazione e, in tal caso, entro 30 giorni dalla non accettazione espressa, devono proporre la richiesta di riesame al valutatore; tale riesame dovrà avvenire in contraddittorio. Il dirigente può, inoltre, avanzare richiesta di riesame al Consiglio di Amministrazione della società.

Qualora anche il sopra citato riesame non consenta di comporre la questione, il valutato ha ulteriori dieci giorni di calendario per proporre, se del caso, richiesta di riesame alla Commissione Paritetica prevista all'art. 32 del C.C.N.L. per i dirigenti di aziende del Terziario, della Distribuzione e dei Servizi, fatti salvi gli ordinari rimedi giurisdizionali.

Art. 18 - La retribuzione di risultato secondo i livelli di performance

A seguito dell'approvazione formale della valutazione dei dirigenti da parte del Consiglio di Amministrazione, sulla base dei punteggi conseguiti la parte variabile della retribuzione verrà erogata al dirigente nel primo cedolino utile e comunque entro la fine di ciascun esercizio.

Art. 19 - Trasparenza

L'ammontare del premio erogato a ciascun dirigente è pubblicato nella sezione Società Trasparente del sito istituzionale, sottosezione Performance/Ammontare complessivo dei premi.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO DI RIFERIMENTO:	
STRUTTURA DI APPARTENENZA:	
VALUTATORE:	
VALUTATO:	
CATEGORIA:	
DATA VALUTAZIONE:	

	<i>Peso</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Risultato</i>
Dati riferiti al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente/direttore con specifica scheda di cui al Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale approvato dal Consiglio di Amministrazione in data	70%		
VALUTAZIONE AREA OBIETTIVI DI PERFORMANCE	70%		

	<i>Peso</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Risultato</i>
Dati riferiti ai comportamenti ritenuti strategici per la società	30%		
VALUTAZIONE PERFORMANCE COMPORTAMENTALE	30%		

	<i>Peso</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Risultato</i>
Comportamenti organizzativi	30%		
1)CRESCERE E COINVOLGERE: Agevolare la circolazione e condivisione delle informazioni e competenze	30%		
a) Valuta opportunamente le informazioni, agevolando, quando necessario, lo scambio di informazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro.	20%		
b) Adotta comportamenti attivi per ricercare le informazioni utili allo svolgimento delle attività, non aspettando che arrivino da sole	20%		
c) Diffonde le informazioni, usando opportuni canali e momenti di condivisione.	20%		
d) Si informa regolarmente circa le iniziative dell'azienda di orientamento all'interdisciplinarietà	20%		
e) Contribuisce attivamente alla contaminazione di esperienze e competenze	20%		
2)INNOVARE E MIGLIORARE: Approccio all'innovazione e gestione dei potenziali rischi	30%		
a) Stimola nuove idee sia all'esterno che all'interno proprio gruppo di lavoro.	20%		
b) Si propone in maniera aperta di fronte alle novità, non opponendo resistenza	20%		
c) Adotta comportamenti positivi, individuando le opportunità	20%		

d) Anticipa e valuta i potenziali rischi.	20%		
e) Ha un approccio costruttivo verso le iniziative aziendali.	20%		
	<i>Peso</i>	<i>Punteggio attribuito</i>	<i>Risultato</i>
3) DECIDERE E AGIRE: Orientamento all'obiettivo/risultato	40%		
a) Coglie gli obiettivi collegati alla propria attività in un'ottica di trasversalità	20%		
b) È in grado di autodefinirsi obiettivi di crescita e di autodeterminare livelli di prestazione sempre più sfidanti	20%		
c) Sa valutare tempi e modalità per l'ingaggio di altri colleghi	20%		
d) Evita e contrasta comportamenti di isolamento, propri e altrui e collabora attivamente con i vari attori di cui conosce difficoltà ed esigenze	20%		
e) Contribuisce a costruire un clima positivo	20%		

TOTALE	
---------------	--

Il Valutatore	Il Valutato	Spazio riservato ad eventuale richiesta di riesame del valutato



Sistema di individuazione, contrattazione, misurazione e valutazione della performance dei dirigenti e del Direttore Generale

(allegato 2) REV. 1 del
06.10.2023