

# **Sistema di misurazione, valutazione e incentivazione della performance**

## **INTRODUZIONE**

Nel 2012 è stato adottato dall'Ente in via sperimentale un sistema in grado di integrare le strategie di misurazione e valutazione già in uso tenuto conto delle disposizioni legislative, ma anche dei processi di elaborazione a livello di sistema camerale nazionale.

Il sistema ha preso spunto dall'impianto metodologico approvato dai provvedimenti della Giunta Camerale n. 361 del 21 dicembre 2009, e 366 del 20 dicembre 2010 ed è stato successivamente definito con i provvedimenti della Giunta Camerale n. 90 del 19 marzo 2012, n. 195 del 17 giugno 2013, n. 190 del 3 giugno 2014 e n. 155 del 6 luglio 2015 nonché dalle indicazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione a tali provvedimenti connesse.

Nelle successive annualità, il sistema, pur mantenendo carattere sperimentale, è stato confermato nelle sue linee essenziali essendo risultato adeguato rispetto alle finalità generali di misurazione e valutazione della performance oltre che allineato alla normativa di riferimento rimasta sostanzialmente invariata, pur in un panorama legislativo in evoluzione, rispetto all'orientamento impresso dall'art. 5, comma 11 del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135.

Nei diversi esercizi il sistema è stato riproposto aggiornato soltanto rispetto agli obiettivi prefissi alla luce dei relativi Piani della Performance.

Anche per l'esercizio 2015 l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), nominato con Provvedimento della Giunta camerale n. 178 del 3 giugno 2014, ha riferito sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione rilevando l'adeguatezza dell'impianto metodologico, la coerenza con i criteri indicati dalla normativa degli obiettivi assegnati al personale dirigente, apicale e non, e al restante personale.

È stata ugualmente espressa l'idoneità del processo di monitoraggio sull'andamento della performance collettiva e individuale, garantito anche da un buon utilizzo di sistemi informativi, che consente una valutazione finale in grado di evidenziare un'elevata differenziazione dei giudizi.

Con tali premesse, considerato lo scenario giuridico-istituzionale in continua evoluzione che condiziona le strategie dell'Ente camerale anche con riferimento alla gestione del personale interessato da una progressiva riduzione degli organici, la Giunta Camerale, con il provvedimento n. 268 del 21 dicembre 2015, ha ritenuto opportuno procedere, per i futuri esercizi, alla rivisitazione del sistema medesimo.

Con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione si è provveduto pertanto ad apportare modifiche migliorative al sistema considerando opportuno concludere la fase sperimentale e procedere a sistematizzare la metodologia valutativa con riferimento ai futuri esercizi.

Il sistema proposto ha carattere innovativo rispetto al modello sperimentato nei termini di seguito esposti:

- Si è perseguito l'obiettivo di conferire stabilità al sistema non includendo nel suo impianto le componenti applicative estese e dettagliate, e pertanto mutevoli su base annuale, con particolare riguardo alla esplicitazione dei pesi e della graduazione dei target previsti dalla sezione "Modulo 1".
- Sono stati introdotti elementi quantitativi di valutazione a tutti i livelli, in grado di garantire al massimo grado l'oggettiva misurabilità della performance di risultato.
- nell'ambito della logica del cascading degli obiettivi, si ritiene auspicabile attenuare l'unidirezionalità del processo di valutazione top-down introducendo una forma di feed-back dal basso.

## IL PROCESSO

### LE FASI

Conformemente alle indicazioni legislative, il processo di misurazione e valutazione della performance si conferma organizzato nelle seguenti fasi successive:

Dicembre Anno -1	Attribuzione degli obiettivi strategici al dirigente apicale dell'Ente con provvedimento di Giunta
Dicembre Anno -1	Attribuzione degli obiettivi operativi ai dirigenti con provvedimento del Segretario Generale
Dicembre Anno -1	Definizione degli obiettivi attribuiti ai funzionari, alle strutture e a tutto il personale con atto di gestione del dirigente di vertice
Dicembre Anno -1	Assegnazione dei budget ai dirigenti
Dicembre Anno -1	Proposta dell'organismo di valutazione in merito a indici parametri e target
Dicembre Anno -1	Definizione di indici e parametri di riscontro, nonché dei target riferiti agli obiettivi assegnati al personale di qualifica dirigenziale
Giugno-Luglio	Rilascio report intermedio sull'andamento degli indicatori relativi ai progetti assegnati ai dirigenti
Luglio	Relazioni intermedie sull'andamento dei progetti assegnati da parte dei dirigenti
Luglio	Monitoraggio sull'andamento dei progetti da parte dell'organismo di valutazione
Luglio-Settembre	Revisione eventuale degli obiettivi strategici, target e del piano della performance da parte della Giunta Camerale
Luglio-Settembre	Revisione eventuale degli obiettivi operativi dei dirigenti da parte del Dirigente Apicale
Gennaio anno +1	Rilascio report fine anno sull'andamento/esito degli indicatori relativi ai progetti assegnati ai dirigenti
Gennaio anno +1	Relazioni finali sull'andamento dei progetti assegnati da parte dei dirigenti
Gennaio anno +1	Relazioni finali sull'andamento dei progetti e delle attività da parte dei responsabili della struttura
Gennaio anno +1	Esame sull'esito dei progetti strategici e operativi e proposta di valutazione da parte dell'organismo di valutazione
Gennaio anno +1	Rilevazione del feed-back organizzativo
Gennaio anno +1	Revisione degli obiettivi strategici in sede di Piano della Performance
Apr-giu anno +1	Provvedimento della Giunta Camerale concernente la valutazione del dirigente di vertice ed esiti contrattuali/retributivi
Apr-giu anno +1	Provvedimento del Dirigente di vertice concernente la valutazione dei dirigenti ed esiti contrattuali/retributivi
Apr-giu anno +1	Valutazione della performance dei funzionari, delle strutture e dei singoli e conseguenti esiti retributivi in armonia con la disciplina contrattuale in materia, in quanto applicabile

## LA STRUTTURA

Il processo è strutturato in una logica modulare poiché declina, secondo la logica del *cascading* degli obiettivi, la metodologia di misurazione, valutazione e incentivazione della performance sui diversi livelli di responsabilità.

La struttura del documento è pertanto così riassunta:

MODULO 1: Misurazione, valutazione e incentivazione della performance del personale Dirigente
MODULO 2: Misurazione, valutazione e incentivazione della performance del personale incaricato di posizione organizzativa e alta professionalità
MODULO 3: Misurazione, valutazione e incentivazione della performance individuale del personale

Ciascuno dei tre moduli è preceduto da un documento esplicativo che ne costituisce parte integrante e ove occorra modificativa con riferimento alle finalità sopra indicate e alle disposizioni di raccordo tra i moduli medesimi.

## MODULO 1

### Misurazione, valutazione e incentivazione della performance del personale Dirigente

Il sistema di misurazione, valutazione e incentivazione del personale dirigente propone la stessa metodologia valutativa relativamente ai due livelli di dirigenza esistenti all'interno dell'Ente e, pertanto, sia per la dirigenza apicale che di area, ancorché distinte siano le competenze all'attribuzione degli obiettivi e all'adozione dell'atto finale di valutazione (di competenza, rispettivamente, della Giunta Camerale e del Segretario Generale).

Come già specificato, al fine di garantire un adeguato processo di misurazione indispensabile per una corretta valutazione della performance, la Giunta Camerale provvede annualmente ad assegnare al Segretario Generale gli obiettivi strategici coerenti con le linee programmatiche di attività dell'Ente definite nella Relazione Previsionale Programmatica.

Il dirigente di vertice assegna a sua volta, con propria Determinazione, ai dirigenti di area gli obiettivi operativi che costituiscono sviluppo degli obiettivi strategici.

Nell'ambito degli obiettivi si individuano obiettivi relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) e obiettivi di performance individuale. In prima approssimazione vengono reputati obiettivi di performance organizzativa gli obiettivi da cui discendono obiettivi attribuiti anche a strutture di livello non dirigenziale. Gli obiettivi restanti vengono reputati a carattere individuale.

La definizione degli obiettivi strategici e operativi rappresenta un momento fondamentale per l'articolazione dell'albero della performance e della stesura del Piano della performance relativo all'esercizio annuale.

Vengono, poi, definiti, in esito alla proposta formulata dall'Organismo di valutazione ai sensi art. 8 DPR 254/2005, i **parametri di valutazione o target** (misure e indicatori di verifica) relativi a ciascun obiettivo che consentono di misurarne il grado di raggiungimento con l'attribuzione di un punteggio attribuito in relazione al loro andamento a consuntivo.

In seguito alla formalizzazione dei target viene stilato un documento tecnico di valutazione, sottoposto all'approvazione della Giunta camerale, nel quale viene specificato in dettaglio l'algoritmo di determinazione del punteggio riferito al livello di conseguimento di tutti gli obiettivi attribuiti al dirigente apicale nell'esercizio nonché alla valutazione delle prestazioni, secondo i principi precisati nei successivi paragrafi.

Con riferimento al personale dirigente non apicale analogo documento sarà formalizzato con determinazione del Segretario Generale.

§ La struttura della valutazione viene confermata nella seguente articolazione:

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| a) Valutazione concernente il <b>raggiungimento degli obiettivi</b> | 70% del punteggio complessivo |
| b) Valutazione concernente le <b>prestazioni</b> del dirigente      | 30% del punteggio complessivo |

La componente di cui al punto a) concerne le fattispecie di cui all'art. 5 comma 11, alinea a) del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135.

La componente di cui al punto b) include le fattispecie di cui all'art. 5 comma 11, alinea b) del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135

Il punteggio complessivo, espresso in centesimi, è la somma del punteggio finale delle due voci di valutazione

La valutazione dei risultati e delle prestazioni avviene comunque, in considerazione della presenza sia di aspetti che implicano interpretazione dei dati, sia dell'esigenza di valutare l'incidenza di fattori esterni all'ambito di azione dei dirigenti, previa acquisizione di una relazione dettagliata dei dirigenti medesimi.

§ Per la valutazione del **raggiungimento degli obiettivi** si procede sulla base del valore assunto da ogni indicatore rilevato al termine dell'esercizio attraverso il sistema controllo di gestione:

- Il valore assunto da ogni indicatore determina, per fasce, un diverso livello percentuale di punteggio applicato alla pesatura del singolo indicatore nell'ambito dell'obiettivo prescelto
- La somma dei punteggi attribuiti agli indicatori di performance rappresenta il punteggio assegnato in relazione al conseguimento di ogni obiettivo
- Salvo che non sia stata prevista una ponderazione differenziata dei diversi obiettivi, si procede alla media aritmetica dei punteggi attribuiti, media che è naturalmente rappresentata da un valore compreso tra 0 e 100.

Allo scopo di determinare il punteggio finale dedicato alla componente di risultato si calcola il 70% di tale valore medio.

§ Per la **valutazione delle prestazioni** del dirigente si procede alla determinazione del punteggio riferito alle competenze e prestazioni della dirigenza considerando i seguenti indicatori di tipo qualitativo concernenti le competenze organizzative:

- Gestione risorse e capacità di valutazione dei collaboratori
- Innovazione
- Programmazione, Controllo e Monitoraggio
- Flessibilità
- Interazione
- Leadership

Il punteggio attribuito per ciascuna voce è compreso tra 0 e 5 (con decimali); il punteggio complessivo varia da 0 a 30 centesimi.

Nell'ambito delle competenze organizzative considerate, è stato confermato, nella prima di esse, il riferimento esplicito alla capacità di valutazione dei collaboratori richiamato dal D.Lgs. n. 150/09 e dal D.L. 95/12 convertito con L. 7 agosto 2012, n. 135.

La valutazione del dirigente apicale è effettuata dalla Giunta camerale, previa proposta valutativa dell'OIV.

La valutazione della dirigenza non apicale avviene ad opera del Segretario Generale con il supporto tecnico dell'OIV previa acquisizione delle Relazioni finali dei dirigenti interessati e dell'indagine di feed back organizzativo condotta secondo le specifiche approvate con determinazione del Segretario Generale.

§Nell'ipotesi in cui uno o più obiettivi divengano non realizzabili per fattori esterni all'Ente o dallo stesso non oggettivamente padroneggiabili, ovvero vengano radicalmente modificati o abbandonati a seguito degli indirizzi politici della Camera di Commercio e l'Ente non ritenga di modificare gli obiettivi e/o gli indicatori in prospettiva infrannuale (anche attraverso la revisione del piano delle performance), il relativo punteggio massimo teorico proporzionato viene trasferito dalla quota per obiettivi a quella per prestazioni, con atto, anche contestuale alla valutazione, del soggetto competente ad attribuire gli obiettivi medesimi.

## MODULO 2

### **Misurazione, valutazione e incentivazione della performance del personale incaricato di posizione organizzative e alta professionalità**

#### **Premessa integrativa**

Il sistema di misurazione, valutazione e incentivazione dei funzionari incaricati di posizione organizzativa ex artt. 8 e successivi del CCNRSCP 31.3.99 e di alta professionalità ex art. 10 CCNL 22.1.2004 si sviluppa in conformità con l'impianto metodologico approvato con determinazione del Segretario Generale n. 256/A del 25 giugno 2003, sulla base del documento elaborato in allora dalla società di consulenza ORMES Consulting e confermato, da ultimo, con provvedimento della Giunta Camerale n. 195 del 17 giugno 2013, con le precisazioni di seguito indicate.

Si farà riferimento al documento in origine adottato con l'esplicita esclusione delle parti previste nell'impianto metodologico iniziale ma in realtà riferite ad obiettivi e ad aspetti organizzativi circoscritti ai lineamenti programmatici per l'anno 2003. Il sistema valutativo di riferimento è pertanto ricondotto al documento allegato (Allegato 1).

L'impianto del sistema, a carattere misto, integra la gestione per obiettivi e la valorizzazione del contributo individuale, in armonia con le previsioni del pur successivo D.Lgs. n. 150/09 e ss.mm.ii..

Esso è così articolato:

- |  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1) Valutazione concernente il raggiungimento degli obiettivi | 60% della retribuzione di risultato |
| 2) Valutazione concernente la prestazione realizzata         | 40% della retribuzione di risultato |

La componente di cui al punto 1 concerne le fattispecie di cui agli alinea a) dell'art. 5, comma 11bis del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135.

Nella valutazione, di competenza dei dirigenti ai sensi degli artt. 16 e 17 del D.Lgs. n. 165/2001 e dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009, si ha riguardo agli obiettivi di azione, aventi carattere misurabile, formalmente attribuiti ai funzionari interessati per ciascun esercizio con Determinazione del Segretario Generale e all'andamento degli indicatori formalizzati nel Piano della performance, o in altro idoneo atto previsto dall'ordinamento dell'Ente, fermo restando il riferimento agli obiettivi strategici e operativi sopra richiamati.

Tale riferimento è attestato, al fine dell'appartenenza e coerenza con i lineamenti programmatici generali, attraverso la codifica associata a ciascun obiettivo di azione. Tale codifica è composta di tre parti: la prima indica in cifra l'area strategica, la seconda in cifra (tra parentesi quadre) l'obiettivo strategico cui ciascun obiettivo in elenco è collegato o più affine, sulla base del piano della performance, la terza, sempre sulla base dello stesso piano, indica con codifica composita in numeri e in lettere il Dirigente e il relativo obiettivo operativo di riferimento.

A fini di completezza l'elenco e la codifica sono estesi agli obiettivi stabiliti con l'identico atto sopra citato nei confronti delle strutture sottoposte a diretto coordinamento dirigenziale.

Gli obiettivi di azione vengono monitorati e verificati direttamente con indicatori di tipo esclusivamente quantitativo che consentono di misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi in termini percentuali. La media ponderata o, in mancanza, semplice delle percentuali relative al grado di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta l'esito della valutazione quantitativa della prestazione.

Nell'ipotesi in cui uno o più obiettivi divengano non realizzabili per fattori esterni all'Ente o dallo stesso non oggettivamente padroneggiabili, ovvero vengano radicalmente modificati o abbandonati a seguito degli indirizzi politici della Camera di Commercio o gestionale della dirigenza e l'Amministrazione non ritenga di modificare gli obiettivi e/o gli indicatori in prospettiva infrannuale (anche attraverso la revisione del piano delle performance), l'indicatore relativo all'obiettivo potrà essere ritenuto non computabile ai fini della valutazione finale.

La componente di cui al punto 2 concerne le fattispecie di cui all'alinea b) dell'art. 5, comma 11bis del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135

La valutazione dei funzionari incaricati di posizione organizzativa avviene ad opera del Segretario Generale, sentiti i Dirigenti d'Area, previa acquisizione delle Relazioni finali dei funzionari interessati e della rilevazione di feed back organizzativo, condotta secondo le specifiche approvate con Determinazione del Segretario Generale.

Allegato

## **MODULO 3**

### **Misurazione, valutazione e incentivazione della performance del personale**

#### **Premesse e descrizione**

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale è compiuta dai dirigenti in relazione:

- 1) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali
- 2) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate, ai comportamenti professionali e organizzativi

Le due componenti coesistono nel processo di valutazione, anche attraverso la definizione di coefficienti fattori

1)

Per quanto concerne il primo profilo di valutazione la performance collettiva è incentivata sulla base di obiettivi tesi all'incremento della produttività ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, predisposti dai dirigenti nell'ambito delle competenze loro spettanti ai sensi del D.Lgs.30.3.2001 n. 165 e successive modificazioni e formalizzati annualmente con provvedimento del Segretario Generale e successivo Ordine di Servizio.

Il Segretario Generale cura il coordinamento tra i diversi progetti. Il livello di conseguimento degli obiettivi viene certificato dall'Organismo Indipendente di Valutazione sulla base del livello di conseguimento degli obiettivi di cui ai precedenti moduli 1 e 2 nonché sulla base degli identici criteri precisati per le fattispecie di cui al modulo 2 qualora la struttura interessata non sia coordinata dalle figure professionali cui tale modulo si riferisce. Successivamente l'avvenuta realizzazione dei progetti o delle fasi di progetto e il livello di conseguimento degli obiettivi attribuiti alle strutture vengono formalizzati con propria determinazione dal Segretario Generale.

Per ciascun progetto sono individuati obiettivi e modalità di svolgimento nonché il personale che ad esso prende parte. Ove non venga altrimenti definito esso coincide con la totalità dei dipendenti di ruolo addetti alle strutture coinvolte, incluso il personale pubblico di ruolo comandato presso la Camera di Commercio. E' consentita l'individuazione induttiva qualora il progetto includa tutti gli addetti di ruolo assegnati ad un'unità operativa alla data della stesura e l'identità dei singoli partecipanti sia desumibile da fonte dell'Amministrazione. Il personale neoassunto è inserito nel progetto sulla base dell'ufficio di assegnazione. Qualora un dipendente venga trasferito a diversa unità operativa esso viene ritenuto partecipante per l'intero periodo al progetto dell'unità operativa presso la quale abbia prestato il periodo di maggior durata o, in subordine, al progetto di provenienza.

In assenza di diversa precisazione i progetti hanno durata annuale. La durata dei progetti pluriennali è segmentata in stadi di avanzamento annuale ai fini della valutazione dei risultati conseguiti e della relativa incentivazione. Qualora i progetti abbiano durata infrannuale, la procedura di calcolo del coefficiente di presenza, successivamente definito, è proporzionalmente ridotta.



§ Il Responsabile del Settore o, ove mancante, il Dirigente d'Area individua per ciascun dipendente uno o più obiettivi individuali indicando i relativi indicatori quantitativi o temporali necessari per monitorarne e rilevarne il livello di raggiungimento. I predetti responsabili condividono tali obiettivi e le relative misure con i dipendenti interessati provvedendovi per vie brevi documentate, e ne verificano e certificano gli esiti documentati finali

§ A decorrere dall'esercizio 2017 la valutazione di cui sopra contribuisce a determinare una quota parte del coefficiente CR di seguito disciplinato, nella misura stabilita con determinazione del Segretario Generale, previa acquisizione delle valutazioni dei sopra indicati responsabili.

La valutazione in ordine al livello di raggiungimento degli obiettivi collettivi e, nei tempi sopra indicati, individuali è determinata sulla base di quanto sopra previsto ed espressa, per ciascun dipendente, da apposito coefficiente, utilizzabile quale coefficiente fattore, denominato CR

**CR** = Coefficiente individuale di risultato. Valuta la qualità e il grado di raggiungimento a livello collettivo e individuale degli obiettivi programmati. In via transitoria, nel caso di assenza di obiettivi individuali programmati il coefficiente risulterà quindi identico per tutti gli addetti alla struttura. E' determinato dal dirigente responsabile del progetto con valore da 0 a 1 sulla scorta della valutazione di cui all'art. 37, comma 3, ultima frase del CCNL 22 gennaio 2004 con valutazioni coordinate e formalizzate dal Segretario Generale e sul livello di conseguimento dell'obiettivo individuale.

Per la quota concernente gli obiettivi collettivi il coefficiente sarà basato sul livello di conseguimento degli obiettivi di ordine superiore in modo mediato dal passaggio valutativo di competenza dirigenziale nei termini sopra precisati. Gli scostamenti rispetto a una piena proporzionalità matematica dovranno comunque essere contenuti in termini di non prevalenza.

L'assegnazione di valori inferiori a 1 non sarà determinata da cause esterne alla sfera d'azione dei partecipanti.

2)

La valutazione espressa dai dirigenti in ordine alla qualità del contributo di performance garantito dai singoli, con l'articolazione più oltre precisata, farà riferimento agli elementi e alla metodologia in passato formalmente esplicitati, come espressi nella scheda allegata (Allegato 2), rinvenendosi in essi un'analitica esplicitazione degli elementi di cui all'alinea b) dell'art. 5, comma 11bis del D.L. 6.7.2012 n. 95, convertito con Legge 7.8.2012 n. 135.

In essa, peraltro, detti parametri verranno articolati su due profili distinti di valutazione:

- Profilo affidabilità, continuità, costanza
- Profilo adattamento, miglioramento, produttività

La valutazione è coordinata dal Segretario Generale su proposta dei Dirigenti di area competenti, sulla base dei seguenti elementi:

- Profilo affidabilità, continuità, costanza (1^ semischeda)
  - Qualità del lavoro svolto
  - Quantità del lavoro svolto
  - Spirito di collaborazione all'interno
  - Qualità del comportamento organizzativo
- Profilo adattamento, miglioramento, produttività (2^ semischeda)
  - Capacità di adattamento e disponibilità al cambiamento
  - Spirito di collaborazione all'esterno dell'azienda
  - Capacità di lavorare in gruppo

- Spirito di iniziativa/autonomia

I punteggi derivanti dall'applicazione della scheda allegata determineranno, secondo la procedura più oltre descritta, l'inserimento in diverse fasce parametriche di un numero di dipendenti coerente con i criteri di equilibrio e differenziazione di seguito precisati. Il collocamento dei dipendenti nelle fasce parametriche prescindereà dalla qualifica di inquadramento.

I criteri sopra indicati dovranno garantire un'adeguata e sostanziale differenziazione degli incentivi riconosciuti, sulla base della disciplina vigente, anche ai sensi dell'art. 5, comma 11 quinquies, del D.l. 95/2012 convertito con Legge 135/2012.

I parametri stabiliti sulla base del punteggio assegnato in ogni semischeda saranno perciò così definiti dalla contrattazione decentrata integrativa secondo il seguente schema:

Da 37 a 40 punti (inclusi gli estremi):	Parametro A: .....
Da 27 a 36 punti (inclusi gli estremi)	Parametro B: .....
Da 20 a 26 punti (inclusi gli estremi)	Parametro C: .....
Meno di 20 punti	Parametro D: 0

Al personale inserito nella fascia parametrica D in ambo i profili di valutazione non spetterà compenso.

Al fine di garantire un'omogeneità delle valutazioni tra i diversi settori di attività verrà adottata una procedura valutativa che vedrà l'attribuzione dei dipendenti alle fasce determinata sulla base delle valutazioni proposte, per semischeda, nelle apposite schede, su responsabilità dei dirigenti.

La valutazione sarà effettuata da parte della dirigenza nel suo complesso con il supporto dei funzionari competenti sulla base della scheda allegata. Si intendono allo scopo quali funzionari competenti i funzionari incaricati di Posizione Organizzativa ai sensi degli artt 8-10 del CCNRSCP 31.3.99 o di Alta Professionalità ex art. 10 CCNL 22.1.2004 alle strutture coordinate dai quali il dipendente valutato sia stato addetto per la maggior parte dell'esercizio ovvero del periodo complessivamente lavorato. Per i dipendenti eventualmente incaricati di posizione organizzativa nel corso dell'esercizio tale adempimento è curato direttamente dal dirigente di area. In sede di attribuzione dei punteggi, si osserverà proporzionale riguardo alla tipologia delle mansioni richieste per ciascun livello dell'ordinamento professionale vigente, avuto riguardo all'unicità della graduatoria valutativa.

In via sperimentale, per il solo esercizio 2016, la proposta formulata dai responsabili di struttura si fonderà, per la definizione dei punteggi comportanti una valutazione a contenuto quantitativo, sugli obiettivi e criteri definiti nel precedente comma 6 della presente sezione.

La procedura valutativa si svilupperà quindi nei termini di seguito descritti:

§ Compilazione a titolo propositivo delle schede di valutazione da parte di ciascun funzionario responsabile (o dirigente chiamato a diretto coordinamento) relativamente alle proposte di punteggi complessivi individuali, osservandosi i seguenti criteri e vincoli:

- Il responsabile, nell'esercizio della valutazione attribuita alla totalità del personale assegnato in relazione a ciascuno dei due profili valutativi disporrà di un **plafond di punti** ("grado di valutazione") complessivamente determinato dalla formula:

$$\text{Plafond di punti} = 32 \times \text{Numero addetti}$$

Ne consegue che, variando il punteggio attribuito ai valutati tra 0 e 40 punti in ogni semischeda, il valore medio dei punteggi assegnati nella stessa non potrà essere superiore a 32.

- Nell'attribuire i punteggi il valutatore garantirà obbligatoriamente un'adeguata variabilità del punteggio, verificata, sempre all'interno della stessa tipologia di semischeda, attraverso la ricorrenza delle seguenti condizioni:  
**La somma algebrica degli scostamenti** di tutti i punteggi assegnati rispetto al valore di 32 punti non dovrà essere maggiore di zero. Essa potrà quindi essere uguale a zero o negativa.  
**La somma degli scostamenti positivi** rispetto al valore di 32 punti, dovrà assumere il valore come segue definito:  
Somma scostamenti positivi = Numero addetti alla struttura x 2 punti
- Il numero complessivo **dei dipendenti** per cui potrà essere proposto punteggio corrispondente a **parametro A (37 o più) non potrà comunque superare un terzo** dei valutati. Nel caso che dopo l'applicazione di tale coefficiente residui un resto a livello di settore, sarà consentita la proposta di un tale punteggio in una singola semischeda riferita a un ulteriore nominativo, ferme restando, in ogni caso, le precedenti condizioni.

Esempio

*Struttura con cinque dipendenti valutati*

*Punteggi complessivi da attribuire obbligatoriamente oltre i 32 punti:  $5 \times 2 = 10$  punti (deve sussistere comunque la condizione di equilibrio sulla somma dei valori algebrici)*

*Limite massimo:  $5/3 = 1,666$*

*Coefficiente pieno: 1 dipendente: il coefficiente è esaurito sia che il dipendente sia collocato in fascia parametrica A in una semischeda sia che lo sia in entrambe.*

*Gestione del resto (0,666): Un secondo dipendente potrebbe ricevere valutazione in fascia parametrica A in una sola semischeda*

§ Verifica da parte del dirigente di area di tutte le valutazioni espresse, con potere di apportarvi ogni modifica con proprio atto nel rispetto di tutti i vincoli sopra descritti e verifica della loro osservanza. Nei confronti degli addetti assegnati alle strutture coordinate da funzionari cui siano addetti meno di tre dipendenti valutati il dirigente ha facoltà di esprimere la valutazione in termini coerenti con i caratteri generali dell'impianto selettivo.

§ Il Segretario Generale ha facoltà di apportare ogni modificazione alle valutazioni proposte. La rideterminazione è compiuta dal Segretario Generale in piena autonomia gestionale.

§ Determinazione finale degli addetti inseriti in ciascuna fascia parametrica nei limiti sopra previsti, con atto di gestione del Segretario Generale

§ Determinazione del coefficiente parametrico complessivo (CPC) attribuito a ciascun dipendente, quale somma dei coefficienti stabiliti dal contratto decentrato attribuiti in relazione ai due profili esplicitati nelle semischede allo stesso riferito, con atto di gestione del Segretario Generale, al fine dell'inserimento nel sistema di computo dell'incentivo.

Esempio: Tabella dei valori potenzialmente assunti dal coefficiente CPC nell'ipotesi che la contrattazione decentrata abbia definito Coeff. A: 0,80, B: 0,50, C: 0,20.

1^ semischeda		2^ semischeda		sigla	CPC
Parametro	Coefficiente	Parametro	Coefficiente		
A	0,80	A	0,80	A	1,60
A	0,80	B	0,50	AB	1,30
B	0,50	A	0,80	AB	1,30
B	0,50	B	0,50	B	1,00
B	0,50	C	0,20	BC	0,70
C	0,20	B	0,50	BC	0,70
C	0,20	C	0,20	C	0,40
C	0,20	D	0	CD	0,20
D	0	C	0,20	CD	0,20
D	0	D	0	D	0

La condivisione degli esiti valutativi sopra descritti con i dipendenti interessati è attribuita alla competenza e alla responsabilità dei funzionari competenti come sopra definiti e, in caso di dipendenza diretta, dei dirigenti di area.

Ferma restando l'attribuzione del coefficiente parametrico complessivo il compenso dei singoli partecipanti sarà definito sulla base dei criteri stabiliti in sede di contrattazione decentrata. In tale sede si avrà comunque riguardo alla disciplina di Legge in materia e alle norme derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, in quanto applicabili. In tale sede potrà essere previsto l'inserimento di un parametro di valutazione integrativa della prestazione individuale per apprezzamento diretto da parte della dirigenza in ordine alla generalità degli elementi previsti dal sistema di valutazione.

La valutazione intesa a destinare le risorse dirette ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno individuale attraverso l'attribuzione a singoli dipendenti di premi segue, a titolo di richiamo materiale, i criteri di cui alla Sezione IV, da terzultimo a ultimo comma, del CCDI 21.12.2010, autorizzato dalla Giunta Camerale con provvedimento n. 367 del 20 dicembre 2010.

Analogamente la valutazione finalizzata alla corresponsione delle indennità e dei compensi di cui alla lettera f) dell'art. 17 comma 2 del CCNL 1° aprile 1999, secondo la disciplina del CCNL di comparto e delle norme in esso richiamate, seguirà a titolo di richiamo materiale, i criteri di cui alla sezione IV, commi da 1 a 6 del CCDI 21.12.2010 disposti per il personale della categoria "D".

Per il personale delle altre categorie richiamate nell'art. 17 c. 2 lett. f) del CCNL 1.4.99, in sede valutativa il compenso, potrà essere subordinato all'attualità di accertato, formale, atto di gestione del Segretario Generale in cui il dipendente risulti incaricato di svolgere funzioni di referente del funzionario preposto alla struttura di appartenenza, in relazione alla responsabilità per specifici processi.

Allegato



---

**C.C.I.A.A. Genova**

**Il sistema di valutazione e  
incentivazione P.O.**

**anno 2003**

**(Rev.01)**

**Genova, 7 Maggio 2003**



## L'impianto del sistema

---

Esigenza di revisionare il sistema in atto di valutazione e incentivazione delle P.O. al fine di creare un **sistema misto** che integri:

- la gestione per obiettivi, in continuità con il percorso di sviluppo organizzativo intrapreso nel 2002
- la valorizzazione del contributo individuale al raggiungimento dei risultati complessivi dell'Ente

## L'impianto del sistema

### Due gli ambiti di valutazione:

#### → **OBIETTIVI** (60 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

Valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati

↳ Valutazione quantitativa

#### → **PRESTAZIONE** (40 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

Valuta il modo in cui la posizione viene ricoperta dal suo detentore

↳ Valutazione qualitativa

## Valutazione obiettivi

Ponderazione obiettivi individuali assegnati su base 100%

- ob. 1 ...%	}	100%
- ob. 2 ...%		
- ob. 3 ...%		

### Trattamento economico

- |   |                   |
|---|-------------------|
| • Livello di raggiungimento < 50%         | 0% retribuzione   |
| • Livello di raggiungimento tra 50% e 84% | 85% retribuzione  |
| • Livello di raggiungimento > 85%         | 100% retribuzione |



## Impianto metodologico

---

### LA VALUTAZIONE QUALITATIVA

(40 % RETRIBUZ. INCENTIVANTE)

PRESTAZIONE ATTESA

PRESTAZIONE REALIZZATA



**Confronto a inizio/fine anno**

La prestazione attesa si definisce in relazione alle **competenze** ritenute distintive della posizione, intese come capacità e abilità che orientano il comportamento organizzativo

## Il modello delle competenze

Famiglie di competenza	Competenze
Competenze realizzative	Orientamento al risultato e all'innovazione Gestione delle informazioni Soluzione di problemi e presa di decisione
Competenze manageriali	Pianificazione, organizzazione e controllo Gestione dei collaboratori Attitudine al comando e uso del potere formale Lavoro di gruppo
Competenze di assistenza/ di influenza	Orientamento al cliente interno/esterno Costruzione di relazioni Persuasività e influenza Consapevolezza organizzativa
Competenze di efficacia personale	Auto controllo e gestione dei conflitti Flessibilità e cambiamento Fiducia in sè Attenzione alla qualità e all'immagine az

## La scelta delle competenze

---

<b>Famiglie di competenza</b>	<b>Competenze distintive ruolo P.O.</b>
Competenze realizzative	Orientamento al risultato e all'innovazione Gestione delle informazioni
Competenze manageriali	<b><u>Soluzione di problemi e presa di decisione</u></b> <b><u>Pianificazione, organizzazione e controllo</u></b> <b><u>Gestione dei collaboratori</u></b>
Competenze di assistenza/ di influenza	Attitudine al comando e uso del potere formale Lavoro di gruppo <b><u>Orientamento al cliente interno/esterno</u></b> Costruzione di relazioni Persuasività e influenza Consapevolezza organizzativa
Competenze di efficacia personale	Auto controllo e gestione dei conflitti <b><u>Flessibilità e cambiamento</u></b> Fiducia in sè Attenzione alla qualità e all'immagine az

## Prestazione attesa

### Le competenze distintive del ruolo di P.O. della C.C.I.A.A. declinate in comportamenti

1) Soluzione di problemi e presa di decisione	0	1	2	3	4	<u>5</u>
2) Pianificazione, organizzazione e controllo	0	1	2	3	4	<u>5</u>
3) Gestione dei collaboratori	0	1	2	3	4	<u>5</u>
4) Orientamento al cliente I/E	0	1	2	3	4	<u>5</u>
5) Flessibilità e cambiamento	0	1	2	3	4	<u>5</u>

Ciascuna competenza è valutabile da 0 a 5  
(0= assenza; 5 = Livello massimo di possesso)  
Prestazione attesa dalla Posizione = 25 punti

## Prestazione realizzata

### La valutazione della prestazione realizzata: *esempio*

1) Soluzione di problemi e presa di decisione	0	1	2	3	4	<u>5</u>
2) Pianificazione, organizzazione e controllo	0	1	2	3	4	<u>5</u>
3) Gestione dei collaboratori	0	1	2	3	4	<u>5</u>
4) Orientamento al cliente I/E	0	1	2	3	4	<u>5</u>
5) Flessibilità e cambiamento	0	1	2	3	4	<u>5</u>

Prestazione attesa dalla Posizione = 25 punti

Prestazione realizzata dalla Posizione = 17 punti

## Valutazione prestazione

---

### Trattamento economico

- Prestazione realizzata tra 0 - 9 ptl 0% retribuzione
- Prestazione realizzata tra 10 - 17 ptl 75% retribuzione
- Prestazione realizzata tra 18 - 25 ptl 100% retribuzione

### Retribuzione variabile incentivante

60% obiettivi

•Livello di raggiungimento < 50%	0% retribuzione
•Livello di raggiungimento tra 50% e 84%	85% retribuzione
•Livello di raggiungimento > 85%	100% retribuzione

40% prestazione

•Prestazione realizzata tra 0 - 9 pt	0% retribuzione
•Prestazione realizzata tra 10 - 17 pt	75% retribuzione
•Prestazione realizzata tra 18 - 25 pt	100% retribuzione

## IPOTESI SCHEDA DI VALUTAZIONE

Descrizione degli elementi su cui viene valutata la performance

### Profilo affidabilità, continuità, costanza

Capacità di sviluppare il lavoro superando eventuali ostacoli  
Precisione, riservatezza  
Utilizzo corretto degli strumenti disponibili

Sviluppo attività nei tempi previsti  
Capacità di gestire il flusso di lavoro (carichi, punte...)  
Capacità di verificare il proprio operato

Capacità e volontà di comprensione e di attenzione ai problemi di funzionamento organizzativo  
Capacità e volontà di mobilitare energie personali per la soluzione di un problema collettivo

Rispetto orario di lavoro  
Ottimizzazione tempi di realizzazione del lavoro  
Rispetto orario del servizio

### Profilo adattamento, miglioramento, produttività

Capacità di adattarsi alle varie situazioni lavorative  
Capacità di gestire conflitti interfunzionali  
Capacità di recepire i mutamenti organizzativi

Capacità di mantenere corrette relazioni con persone, enti, utenti  
Capacità di farsi carico dei problemi "in entrata" nell'ente/ufficio  
Capacità di rispondere in tempi e modi adeguati (priorità, urgenza, delicatezza problemi...)

Capacità di assumere posizioni concilianti e attivamente collaborative all'interno dell'ente  
Capacità di assumere atteggiamenti e comportamenti volti alla soluzione dei problemi di gruppo

Capacità di proporre soluzioni che esulano dalla routine  
Capacità di svolgere il proprio lavoro in maniera autonoma nel rispetto delle indicazioni ricevute

elementi sintetici  
di valutazione

Grado di valutazione

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Qualità del  
lavoro svolto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Quantità del  
lavoro svolto

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
collaborazione  
all'interno

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Qualità del  
comportamento  
organizzativo

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Capacità di adat-  
tamento e disponibi-  
lità al cambiamento

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
collaborazione  
all'esterno dell'ente

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Capacità di  
lavorare in  
gruppo

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Spirito di  
iniziativa/  
autonomia

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Soglie punteggio per ciascun profilo:

Da 37 a 40	Parametro A	0,775
Da 27 a 36	Parametro B	0,5
Da 20 a 26	Parametro C	0,2
Sino a 19	Parametro D Valutaz. Insufficiente	0