

CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 7: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

Sulla base di quanto disposto dall'art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009, ed in conformità alle linee guida elaborate da Unioncamere in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica:

- ◆ la valutazione annuale della performance del Segretario Generale è operata dal Presidente e dalla Giunta, su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nonché sulla base degli eventuali dati e relazioni forniti dalla struttura che supporta il controllo strategico;
- ◆ la valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti è operata dal Segretario Generale coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nonché sulla base degli eventuali dati e relazioni forniti dalla struttura che supporta il controllo strategico.

L'attività di valutazione è un processo dinamico determinato dall'interagire del "valutatore" e del "valutato" durante l'intero periodo oggetto di valutazione, dalla definizione degli obiettivi (condivisi) fino all'individuazione dei risultati attesi e viene condotta in modo da garantire la partecipazione ed il confronto con i dirigenti interessati in tutte le fasi.

Nel processo di valutazione è consentita la più ampia partecipazione del dirigente interessato al procedimento.

Nel procedimento di valutazione si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali a disposizione del singolo dirigente per il raggiungimento dei risultati attesi, sia degli eventuali scostamenti dall'obiettivo assegnato a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità del dirigente interessato.

L'Ente camerale è tenuto a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e la destinazione a diverso incarico.

La retribuzione di risultato correlata alle valutazioni del Segretario Generale e dei dirigenti è definita dalla Giunta sulla base di specifica metodologia.

La metodologia utilizzata per la valutazione del Segretario Generale della Camera di Commercio di Arezzo-Siena segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

La metodologia per la valutazione delle prestazioni del Segretario Generale della Camera di Commercio di Arezzo-Siena considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 50% della valutazione complessiva, performance individuale 30% della valutazione complessiva;
2. Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei dirigenti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di

risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti dirigenziali, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

La metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti della Camera di Commercio di Arezzo-Siena considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 15% della valutazione complessiva, performance di Area 45% della valutazione complessiva, performance individuale 20% della valutazione complessiva;
2. Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato

L'attribuzione ai dirigenti degli obiettivi di risultato per ogni esercizio di riferimento avviene con l'approvazione, entro il 31 dicembre di ogni anno, da parte della Giunta camerale del Budget direzionale, su proposta del Segretario Generale, coerentemente con i contenuti della Programmazione pluriennale, della Relazione previsionale e programmatica e del Preventivo. Ai sensi dell'art. 8, comma 4, del D.P.R. n. 254/2005 con tale provvedimento "la Giunta, su indicazione dell'organo di valutazione strategica, determina i parametri per la valutazione dei risultati da conseguire nello svolgimento dei progetti da realizzare, in attuazione dei programmi prefissati nella Relazione previsionale e programmatica e dei servizi o attività assegnati alla competenza delle diverse aree organizzative".

Gli obiettivi di risultato, che costituiscono l'80% della valutazione complessiva, sono attribuiti al Segretario Generale ed al dirigente mediante una scheda (scheda di performance, redatta secondo la metodologia della BSC) nella quale sono indicati, oltre agli indicatori e ai target, il peso relativo ad essi assegnato.

Il grado di conseguimento degli obiettivi viene valutato utilizzando una scheda basata su una scala quaternaria così articolata:

4. Obiettivi pienamente raggiunti anche in anticipo sui tempi stabiliti;
3. Obiettivi sostanzialmente raggiunti nei tempi stabiliti;
2. Obiettivi raggiunti in parte, con aree di possibile miglioramento;
1. Obiettivi in gran parte non raggiunti.

2. Profili comportamentali e qualitativi

Tali aspetti, che nel loro complesso danno luogo al restante 20% della valutazione complessiva, sono valutati utilizzando una scheda basata su scala quaternaria.

I profili oggetto di indagine sono i seguenti³:

- A. **Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro**, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100);
- B. **Capacità dimostrata nel valutare, motivare, guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività**, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro (Peso: 4 su 100);
- C. **Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione** senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Peso: 4 su 100);
- D. **Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali**, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale (Peso: 2 su 100);
- E. **Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate**, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione (Peso: 4 su 100);
- F. **Qualità dell'apporto personale specifico** (Peso: 2 su 100);
- G. **Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento**, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative (Peso: 2 su 100).

Ciascuna capacità è considerata in termini di comportamenti osservabili che possono essere descritti con una definizione generale e apprezzati secondo una scala comportamentale a quattro livelli di intensità:

- 4. Pienamente rispondente alle richieste del ruolo e nettamente al di sopra della media;
- 3. Rispondente in modo soddisfacente alle richieste del ruolo;
- 2. Rispondente in modo abbastanza soddisfacente alle richieste del ruolo;
- 1. Non adeguato alle richieste minime del ruolo.

Le descrizioni inerenti i diversi livelli valutativi utilizzati, che vanno da 4 a 1, sono le seguenti:

- **Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni** (Peso: 2 su 100)
 - 4. Ha svolto con regolarità una gran mole di lavoro dimostrando completa padronanza delle funzioni e dei compiti del suo ruolo. All'interno del programma di lavoro della sua unità ha animato molteplici e complesse iniziative. Il suo contributo alle attività delle altre unità in cui il suo ufficio era direttamente o indirettamente interessato è stato molto significativo e apprezzato. Ha affrontato con sicurezza anche situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito in maniera molto netta tutti i risultati attesi, anche in anticipo sui tempi stabiliti.
 - 3. Ha posto molta cura nell'assolvimento delle funzioni e dei compiti del suo ruolo, facendo fronte con buona regolarità agli impegni giornalieri e alle altre incombenze dell'ufficio. Ha

³ I fattori di valutazione cui si fa riferimento sono quelli indicati dall'art. 43 comma 4 del Contratto Collettivo Nazionale dei Dirigenti degli Enti locali del 16 Aprile 199, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 101 del 2 maggio 1996 – Serie generale.

organizzato le attività correnti in modo efficiente e ha dato costantemente un apporto positivo alle attività comuni della altre unità organizzative. E' stato disponibile ad impegnarsi attivamente nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito tutti i risultati attesi nei tempi stabiliti.

2. Ha organizzato con una certa efficacia le attività correnti facendo, in linea di massima, fronte con una buona regolarità al lavoro ordinario e conseguendo in parte i risultati attesi. Occasionalmente, quando se ne è presentata la necessità, ha accettato di impegnarsi nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro con risultati discreti. Quando gli è stato richiesto, ha collaborato alle attività comuni nell'ambito delle proprie competenze. Ha, in linea di massima, conseguito i risultati attesi, in tempi compatibili con le esigenze del piano.

1. Si sono evidenziate carenze e difficoltà nella regolarità delle attività giornaliere del suo ufficio che ha operato per lo più senza programmare, mancando, così, in gran parte i risultati attesi. Sono state evidenziate difficoltà nella individuazione e nella gestione delle priorità, anche in situazioni routinarie. Le scadenze poste agli adempimenti del suo ufficio, in diverse occasioni, sono andate oltre i tempi compatibili con le esigenze del piano.

➤ **Capacità dimostrata nel valutare, motivare, guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro** (Peso: 4 su 100):

4. Ha saputo costantemente motivare e coinvolgere i collaboratori rispetto alle decisioni e alle attività programmate e, anche quando si sono presentate esigenze non previste, ha da essi sempre ottenuto ottimi livelli di rendimento e di adattabilità. Ha saputo valorizzare il personale in funzioni e compiti impegnativi e orientati alla continua ricerca di un più alto valore aggiunto, utilizzando appropriatamente le leve gestionali della valutazione e del sistema premiante, anche mediante significativa differenziazione dei giudizi. Ha dato costante supporto formativo a ciascuno e ha curato con ottimi risultati il miglioramento sia del disegno organizzativo e funzionale della struttura sia dei processi e dei metodi di lavoro, dimostrando capacità non comuni di controllo delle varianze nonché sicura padronanza delle tecniche di conduzione dei gruppi di lavoro, della gestione dei conflitti e di leadership.

3. Si è occupato con regolarità e con risultati più che soddisfacenti della motivazione, valutazione e incentivazione dei collaboratori, valorizzandoli in compiti che hanno portato in diversi casi a migliorare la loro professionalità e ad elevarne il rendimento. Ha esercitato una leadership efficace che ha assicurato il normale impegno del personale, talvolta anche in condizioni d'impiego oltre i normali turni di lavoro. Ha valorizzato il lavoro di gruppo per promuovere un clima organizzativo favorevole alla produttività, impegnandosi nel contempo a migliorare i processi e i meccanismi operativi e ad attuare una più equa distribuzione dei carichi di lavoro.

2. Ha dimostrato interesse e impegno nella ricerca di condizioni favorevoli per motivare i collaboratori e coinvolgerli nelle attività correnti, attraverso soprattutto una più equa distribuzione dei carichi di lavoro e una più rispondente regolazione del sistema premiante. I primi risultati del lavoro svolto in tal senso appaiono suscettibili di essere in prosieguo migliorati con una programmazione puntuale e una leadership più incisiva, supportata dalla formazione continua.

1. L'azione dirigenziale è apparsa discontinua e sfuocata e comunque tale da non favorire, con la promozione di un clima organizzativo più coerente e produttivo, le condizioni per un più soddisfacente rendimento individuale e di gruppo. Non sono state assunte da parte del dirigente iniziative specifiche di valorizzazione del personale, con evidenti negativi riflessi sulla motivazione e il coinvolgimento dei collaboratori e, conseguentemente, sulle attività correnti.

➤ **Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi (Peso:4 su 100):**

4. Ha svolto un'azione dirigenziale molto qualificata. Ha saputo adottare efficaci decisioni anche in situazioni di alta indeterminazione e perseguire il giusto equilibrio fra il rispetto delle regole e dei vincoli imposti da leggi, regolamenti ed altre disposizioni, e l'introduzione di strumenti di semplificazione e di snellimento dei meccanismi operativi.

Quando si è presentata l'esigenza di decidere e assumere impegni in tempi rapidi, ha saputo ottimamente conciliare analisi e rapidità, pervenendo a soluzioni generalmente apprezzate e suffragate da un netto miglioramento dell'andamento dei servizi erogati e della gestione complessiva.

Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti anche straordinari e imprevisti, rivelatisi necessari per la regolarità e lo sviluppo delle attività e delle nuove iniziative dell'ufficio, ha saputo tenere alto l'interesse personale e coinvolgere le migliori potenzialità di ciascuno, ottenendo in ogni circostanza la mobilitazione delle energie e rendimento e collaborazioni ottimi.

3. Ha svolto un'azione dirigenziale lodevole, dimostrando di saper adottare decisioni efficaci anche in situazioni che presentavano un certo margine di indeterminatezza, ben conciliando il rispetto dei vincoli normativi imposti da leggi, regolamenti e altre disposizioni con la ricerca di modalità più flessibili e snelle di portare avanti il lavoro d'ufficio. Ha mantenuto un costante interesse per il miglioramento della qualità dei servizi, conseguendo notevoli risultati.

Anche in situazioni impegnative, ha ottenuto una buona collaborazione del suo personale che, nell'insieme, si è comportato come un gruppo di lavoro bene integrato e produttivo. Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti imprevisti, rivelatisi necessari per la regolarità del lavoro d'ufficio, ha saputo coinvolgere il personale e ottenere da esso un rendimento di notevole livello.

2. Ha svolto l'azione dirigenziale con discreta efficacia soprattutto in situazioni non conflittuali e con variabili ben determinate e regolate in un quadro normativo definito.

Nei casi in cui si è presentata la necessità di affrontare margini di rischio e di decidere in tempi ristretti, ha mantenuto standard di rendimento sufficientemente in linea con le richieste del ruolo.

Nell'affidamento ai collaboratori di funzioni e compiti necessari per la regolarità degli adempimenti correnti è riuscito ad operare scelte in linea di massima mirate, ottenendo rendimento e collaborazione apprezzabili.

1. Ha espresso un'azione dirigenziale poco incisiva e caratterizzata da una certa tendenza a non assumere, con la tempestività e chiarezza necessarie, le decisioni richieste per lo svolgimento del programma di lavoro, rendendo così inevitabile il ripetersi di disfunzioni e ritardi. La sua azione di inquadramento e di guida del personale è stata discontinua e fonte talvolta di inconvenienti che si sarebbero potuti evitare. Nell'attribuzione ai collaboratori di funzioni e dei carichi di lavoro ha in diverse occasioni rinunciato ad affrontare e gestire il

conflitto, quando si rivelava necessario per giungere a soluzioni più eque ed efficaci sotto il duplice profilo della valorizzazione della professionalità e dell'impegno dei singoli nonché della produttività e della qualità del lavoro.

➤ **Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale** (Peso: 2 su 100):

4. Ha dato prova di ottime capacità di analisi e valutazione critica dei problemi di lavoro e di costante tensione nella ricerca di soluzioni organizzative più rispondenti agli obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia contenuti nel programma. Ha proposto, organizzato e diretto con molta efficacia e nel rispetto dei tempi stabiliti, la realizzazione dei nuovi moduli organizzativi e di procedure più funzionali, supportate dalle tecnologie informatiche e telematiche, atti a migliorarne la funzionalità sotto il profilo quantitativo e qualitativo, secondo le direttive emanate dagli Organi di governo dell'Ente. E' sempre riuscito a far sì che i suoi collaboratori fossero ben preparati rispetto alle esigenze di lavoro determinatesi in situazioni straordinarie e in corrispondenza dell'adeguamento delle procedure e del manifestarsi di nuovi impegni connessi al miglioramento dei servizi. Ha sistematicamente curato la formazione, l'inserimento e lo sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello interessato ai processi di mobilità orizzontale e verticale, conseguenti alla razionalizzazione dei servizi in essere, di quelli di nuova introduzione e allo sviluppo del processo di "esternalizzazione", conseguendo risultati sempre di ottimo livello.

3. Ha dimostrato interesse e spirito di iniziativa per l'attuazione dei programmi di innovazione dell'Ente, impegnandosi a far evolvere i moduli organizzativi e le procedure con il supporto delle tecnologie informatiche e telematiche, in modo da migliorare la funzionalità dell'unità organizzativa cui è stato preposto. Ha supervisionato l'attività di semplificazione e razionalizzazione dei processi e delle modalità di lavoro della sua unità organizzativa e si è occupato attivamente della formazione, inserimento e sviluppo professionale del personale neoassunto e di quello interessato ai processi di mobilità orizzontale e verticale, conseguenti alla razionalizzazione dei servizi in essere e allo sviluppo del processo di "esternalizzazione", conseguendo risultati più che soddisfacenti.

2. Ha dato un buon apporto al miglioramento dell'efficienza interna ed esterna dei servizi di competenza, collaborando alle iniziative di semplificazione e razionalizzazione dei processi e dei metodi di lavoro, adattandosi ai cambiamenti organizzativi e procedurali che comportavano l'adozione delle tecnologie informatiche e telematiche e favorendo il necessario aggiornamento professionale dei collaboratori.

1. E' stato richiesto al dirigente un apporto più fattivo nei cambiamenti richiesti dall'introduzione di nuove metodologie e procedure informatizzate necessarie per il miglioramento quali-quantitativo dei processi di lavoro e dei servizi erogati, ma senza apprezzabili risultati. Solo in misura modesta è stato in grado di fronteggiare le nuove esigenze organizzative, comprese quelle riguardanti l'aggiornamento professionale del personale.

➤ **Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione** (Peso: 4 su 100):

4. Ha collaborato attivamente alla realizzazione del servizio di controllo interno e curato il monitoraggio delle attività, mediante la raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni afferenti al controllo di gestione. Si è impegnato nella ricerca e nella validazione di significativi indicatori di produttività, che ha sempre utilizzato con piena padronanza. Ha, inoltre, predisposto e richiesto tempestivamente i necessari resoconti e restituito le proprie elaborazioni sempre complete e ricche di elementi espressivi, talvolta anche in anticipo sui tempi stabiliti. Ha curato l'aggiornamento dei collaboratori sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

3. Ha collaborato alle attività di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni necessarie per il controllo di gestione. Ha utilizzato in maniera appropriata vari indicatori di produttività per la misurazione dei risultati raggiunti. Ha, inoltre, predisposto e richiesto tempestivamente i necessari resoconti e restituito le proprie elaborazioni nei tempi stabiliti. Ha curato il suo aggiornamento e supervisionato quello dei collaboratori sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

2. Ha operato nell'ambito del monitoraggio delle attività di raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni più significative per il controllo di gestione. Ha predisposto le proprie elaborazioni nei tempi stabiliti, utilizzando con buona approssimazione gli indicatori concordati. Ha mostrato interesse per il suo aggiornamento sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

1. Non ha corrisposto con la necessaria puntualità all'impegno richiesto nella raccolta, elaborazione e diffusione dei dati e delle informazioni afferenti al controllo di gestione, fornendo dati parziali e approssimativi. Solo episodicamente ha assunto iniziative in favore del necessario aggiornamento sugli strumenti del controllo e sulle tecniche manageriali per il miglioramento dell'operatività dell'ufficio.

➤ **Qualità dell'apporto personale specifico (Peso: 2 su 100):**

4. Si è dimostrato molto capace di inquadrare le situazioni e di trovare soluzioni realistiche e in molti casi innovative a problemi complessi. Ha sempre mostrato un forte interesse per l'aggiornamento personale e piena disponibilità e impegno a ricercare le condizioni più favorevoli per una sana gestione e per la realizzazione degli obiettivi strategici dell'Amministrazione, dando così un apporto di elevato contenuto al suo referente politico.

Anche in occasione di eccezionali punte di lavoro e in carenza di risorse, ha saputo sostenere e motivare i collaboratori che hanno in linea generale espresso performance molto elevate.

3. Ha affrontato con buoni risultati, oltre ai problemi ordinari, anche quelli che richiedevano il superamento di difficoltà di un certo grado di complessità, dimostrando di orientarsi facilmente nella ricerca di soluzioni appropriate. Ha dimostrato interesse, disponibilità e impegno in tutte le circostanze. La sua unità organizzativa, con la sua guida, ha espresso un rendimento di notevole livello.

2. Ha dimostrato di saper inquadrare e risolvere i problemi ordinari con spirito pratico.

1. Non è stato sempre in grado di inquadrare con la dovuta chiarezza e tempestività i problemi ricorrenti e le soluzioni adottate sono apparse talora approssimative e fonte di tensione per l'ufficio.

➤ **Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative (Peso: 4 su 100):**

4. Con un'azione costante e molto qualificata, ha dato un significativo contributo alla creazione nell'Ente di un clima ampiamente collaborativo e favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra tutti i principali settori d'intervento, a vantaggio di una maggiore permeabilità delle sue strutture verso l'esterno e del miglioramento complessivo delle risposte alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato di cogliere con proprietà e immediatezza gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più rispondenti alle mutate condizioni. La sua collaborazione è stata spesso richiesta, trattandosi di persona che ha sviluppato ottime relazioni di lavoro, ottenendo completa fiducia e considerazione. E' sempre stato disponibile alla collaborazione per ogni esigenza dell'Ente; si è integrato attivamente con i colleghi e ha dimostrato completa disponibilità ed attitudine a condividere e ad affrontare i problemi di organizzazione e di gestione anche in situazioni inedite e impreviste.

3. Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento, contribuendo così all'adeguamento delle risposte dell'Ente alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato buone capacità di cogliere gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più appropriate. Ha agito in modo da mantenere relazioni costruttive all'interno e all'esterno della propria unità organizzativa, dimostrando buone capacità di gestire le relazioni.

2. Ha collaborato alla creazione di un clima favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra i diversi settori d'intervento. Ha intrattenuto buone relazioni di lavoro e ha accettato la collaborazione e i suggerimenti che gli venivano offerti per favorire la positiva soluzione delle questioni rientranti nella propria sfera di competenza.

1. Difficilmente disponibile, si integra a fatica con i colleghi. Ha mostrato una eccessiva insistenza sugli interessi della propria funzione e del proprio ufficio e la tendenza a chiudersi rispetto alle esigenze dei colleghi e a quelle complessive dell'Ente. Rispetto alla necessità di sviluppare un'attitudine positiva verso i problemi emergenti in situazioni inedite e impreviste, ha dimostrato distacco e talvolta atteggiamenti critici non giustificati.

Si propone, di seguito, un esempio della scheda riepilogativa utilizzata per la valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti:

CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA SCHEDA RIEPILOGATIVA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI ESERCIZIO DI RIFERIMENTO: XXXX VALUTATO: XY				
Profilo (*) <i>(a)</i>	<i>Indicatori</i> <i>(b)</i>	<i>Peso</i> <i>(c)</i>	<i>Valutazione</i> <i>(d)</i>	<i>Valutazione ponderata</i> <i>(e) = (c) x (d)</i>
I. Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati	LA VALUTAZIONE DI TALE PROFILO VIENE RIPRESA DALLA SCHEDA DI PERFORMANCE, REDATTA SECONDO LA METODOLOGIA BSC, IN RELAZIONE AL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	0,8	Da 4 a 1	

Profilo (*) <i>(a)</i>	<i>Indicatori</i> <i>(b)</i>	<i>Peso</i> <i>(c)</i>	<i>Valutazione</i> <i>(d)</i>	<i>Valutazione ponderata</i> <i>(e) = (c) x (d)</i>
II. Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni	Quantità e qualità del lavoro svolto, iniziativa e padronanza di funzioni e compiti; efficienza organizzativa e programmatica; apporto al lavoro di altre unità organizzative	0,02	Da 4 a 1	
III. Capacità dimostrata nel valutare, motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro	Grado di coinvolgimento e di motivazione del personale; esercizio di una leadership efficace ed equità nell'attribuzione dei carichi di lavoro; grado di cooperazione e produttività dell'ambiente di lavoro; valutazione e valorizzazione meritocratica dei collaboratori con significativa differenziazione dei giudizi	0,04	Da 4 a 1	
IV. Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi	Qualità e tempestività delle decisioni in situazioni critiche; equilibrio fra rispetto delle disposizioni normative e innovazione; impulso verso il miglioramento della qualità del servizio reso	0,04	Da 4 a 1	
V. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale	Analisi e valutazione critica dei problemi di lavoro e gestione flessibile; adeguamento risposte organizzative e procedurali; valorizzazione del supporto informatico e riconversione professionale e aggiornamento a tal fine del personale	0,02	Da 4 a 1	
VI. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione	Ricerca e uso di informazioni rilevanti per le gestione; produzione di resoconti significativi sulle attività; revisione e rinnovo costante degli strumenti del controllo di gestione; conoscenza e attivazione di tecniche manageriali	0,04	Da 4 a 1	
VII. Qualità dell'apporto personale specifico	Apporto dato alla soluzione di problemi complessi e all'attuazione di decisioni strategiche; livello delle innovazioni e attuazione cambiamenti per lo sviluppo organizzativo; mobilitazione delle risorse in attuazione di impegno straordinario	0,02	Da 4 a 1	
VIII. Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative	Visione d'insieme e contributo all'integrazione fra diversi servizi; adattamento al contesto esterno di intervento anche in situazioni inedite e impreviste; relazioni di lavoro e qualità del servizio	0,02	Da 4 a 1	

	VALUTAZIONE COMPLESSIVA			
	Sommatoria dei valori assunti da I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII nella colonna e)			Valutazione complessiva

(*): il profilo I è inerente al raggiungimento degli obiettivi di risultato; i profili II – VIII si riferiscono ai profili comportamentali o qualitativi (precisamente: profilo II – A; III – C; IV –D; V – E; VI – F; VII – G; VIII –H).

Il punteggio ottenibile in sede di valutazione annuale va da 1 a 4.

La retribuzione di risultato attribuibile a ciascun dirigente è proporzionale al peso di ciascuna posizione dirigenziale e alla valutazione complessiva ottenuta con la metodologia sopra riportata.

La seguente griglia permette di collegare il punteggio ottenuto in sede di valutazione ad una percentuale delle risorse del fondo per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Punteggio fino a 1	dal 10% al 30%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 1,1 a 2	dal 31% al 50%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 2,1 a 3	dal 51% al 75%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente
Punteggio da 3,1 a 4	dal 76% al 100%	della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente