

CAMERA DI COMMERCIO DI AREZZO-SIENA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 8: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENZIALE

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI DEI FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DI ALTA PROFESSIONALITA', AI SENSI DELL'ART. 15, COMMA 4 DEL C.C.N.L. 21/05/2018

La valutazione dei funzionari della Camera di Commercio di Arezzo-Siena incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità viene effettuata annualmente, sulla base della seguente metodologia, secondo un processo che rientra nella responsabilità del Dirigente di Area o del Segretario Generale per i funzionari collocati nell'Area alla diretta dipendenza dello stesso.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e di attuazione di specifici programmi di attività, anche il profilo dei comportamenti organizzativi, considerando, tra l'altro, l'apporto personale e le capacità professionali.

La metodologia per la valutazione dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

1. Raggiungimento degli obiettivi e attuazione di specifici programmi di attività: 60% della valutazione complessiva: performance di Ente 10% della valutazione complessiva, performance di Area 30% della valutazione complessiva, performance individuale 20% della valutazione complessiva;
2. Comportamenti organizzativi: 40% della valutazione complessiva.

1. Raggiungimento degli obiettivi e attuazione di specifici programmi di attività

Gli obiettivi e i programmi di attività sono attribuiti ai funzionari incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità all'inizio di ciascun anno dal 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.

In sede di monitoraggio annuale al 31/12, sulla base del Sistema di Pianificazione e Controllo adottato dall'Ente, vengono valutate:

- ◆ raggiungimento obiettivi di Ente da 0 a 10;
- ◆ raggiungimento obiettivi di Area da 0 a 30;
- ◆ raggiungimento obiettivi individuali da 0 a 20

2. Comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata con le seguenti modalità:

- ◆ Livello di capacità di gestire e motivare i collaboratori favorendo la qualità delle prestazioni e la crescita della produttività: punteggio attribuibile da 0 a 10;
- ◆ Qualità di apporto individuale e disponibilità connessa alle esigenze operative del settore: punteggio attribuibile da 0 a 10;
- ◆ Capacità di indirizzo, gestione e controllo dell'attività della struttura, nonché valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità operative: punteggio attribuibile da 0 a 10.
- ◆ Analisi e soluzione problemi da 0 a 5.
- ◆ Cooperazione/capacità relazionale/orientamento all'utenza da 0 a 5.

Il punteggio massimo ottenibile in sede di valutazione annuale è pari a 100.

La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato.

La Camera di Commercio, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo ad un massimo della retribuzione di posizione attribuita a ciascun funzionario incaricato di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità, secondo le percentuali previste dalla contrattazione collettiva nazionale, e viene corrisposta in proporzione alla valutazione ottenuta sulla base dei criteri sopra elencati.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di risultato nel caso che la valutazione sia determinata per un valore inferiore al 50%.

Si propone, di seguito, la scheda di valutazione utilizzata per la valutazione dei funzionari incaricati di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità:

1. OBIETTIVI						
DESCRIZIONE	PESO %	Grado di raggiungimento %	Punteggio	Coefficiente di partecipazione 0,5 - 1,00	Totale	Note
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
PUNTEGGIO						

2. CRITERI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
Raggiungimento obiettivi di Ente	10	
Raggiungimento obiettivi di Area	30	
Raggiungimento obiettivi individuali	20	
Livello di capacità di gestire e motivare i collaboratori favorendo la qualità delle prestazioni e la crescita della produttività	10	
Qualità di apporto individuale e disponibilità connessa alle esigenze operative del settore	10	
Capacità di indirizzo, gestione e controllo dell'attività della struttura, nonché valutazione delle prestazioni e dei risultati delle unità operative con significativa differenziazione dei giudizi.	10	
Analisi e soluzione problemi	5	
Cooperazione/capacità relazionale/orientamento all'utenza	5	
PUNTEGGIO	100	

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI AI FINI DELL'EROGAZIONE DEL COMPENSO DIRETTO AD INCENTIVARE LA PRODUTTIVITÀ DEL PERSONALE CAMERALE INQUADRATO NELLE CATEGORIE ECONOMICHE DA B A D NON INCARICATE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVE

La Camera di Commercio di Arezzo-Siena promuove il merito ed il miglioramento della performance individuale, anche attraverso l'utilizzo dei sistemi premianti selettivi, evitando la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi collegati alla performance in assenza di verifiche ed attestazioni sui sistemi di valutazione utilizzati.

La misurazione e la valutazione da parte della dirigenza della performance individuale del personale sono effettuate sulla base della seguente metodologia e sono collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali → **valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi (cioè dei risultati realizzati)**;
- alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → **valutazione della qualità della prestazione individuale.**

La valutazione annuale delle prestazioni dei dipendenti è un processo che rientra nella responsabilità del Segretario Generale e dei dirigenti di Area.

L'attribuzione dei compensi diretti ad incentivare la produttività è strettamente correlata ad un suo effettivo incremento ed al miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi, per entrambi gli aspetti, come risultato aggiuntivo apprezzabile rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa. Il pagamento di detti compensi avviene solo a conclusione del periodico processo di valutazione delle prestazioni e dei risultati nonché in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti dall'attività di programmazione della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

Il sistema di incentivazione del personale camerale, pertanto, si basa sulla **produttività su base annua**, composta di due meccanismi valutativi:

- A. il primo incide per il 40% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione la qualità complessiva dell'andamento della Camera di Commercio di Arezzo-Siena. L'importo finale è riparametrato sul numero di giornate effettivamente lavorate dal dipendente e sul coefficiente di partecipazione (contributo dell'individuo al risultato complessivo "di squadra");
- B. il secondo incide per il 60% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione in modo specifico la qualità delle prestazioni del dipendente.

Gli importi destinati alla performance organizzativa verranno erogati nella seguente misura

Livello di raggiungimento degli obiettivi	% erogazione risorse
≤ 60%	0
61% – 70%	70%
71% – 80%	80%
>80%	100%

Per l'attribuzione della quota relativa alla performance organizzativa sono equiparate alle presenze le assenze per: legge n. 104/1992 limitatamente alle tre giornate di assenza mensili; maternità obbligatoria; interdizione anticipata; congedo di paternità; permessi lutto; donazione sangue; testimonianze *ratione officii*, infortuni sul lavoro, malattie riconosciute per causa di servizio, ricoveri ospedalieri, day ospital ed assenze relative a patologie gravi che richiedono terapie salvavita, periodi di convalescenza che seguono senza soluzione di continuità un ricovero o un intervento in day ospital, indipendentemente dalla loro durata per i quali è sufficiente una certificazione rilasciata anche dal medico curante.

C. Produttività annua per la qualità della prestazione del dipendente

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali utilizza una **scheda di valutazione**, composta da tre sezioni, relative:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo → **valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati** (peso 40) di cui al paragrafo A;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali → **valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati** (peso 10) di cui al paragrafo B;
3. alla qualità della prestazione individuale, ossia alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi → **valutazione della qualità della prestazione individuale** (peso 50) di cui al paragrafo B.

1. Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati;

Gli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti devono essere:

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'Ente;
- chiari, specifici, concreti, misurabili e raggiungibili;
- proporzionali a ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente;
- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno;
- proporzionali al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

Gli obiettivi generali fissati a livello di Ente e gli obiettivi specifici determinati per ciascuna Area sono assegnati ai responsabili delle varie unità operative – Servizi e Unità Operative (U.O.) – e successivamente alle singole unità di personale delle varie U.O. entro il mese di febbraio di ogni anno. Per ogni obiettivo vengono attribuiti uno o più indicatori di performance di tipo numerico e/o di efficienza ed i relativi target di risultato da raggiungere.

Gli obiettivi generali a livello di Ente e gli obiettivi specifici per ciascun Servizio/U.O. possono essere modificati ed integrati nel corso dell'anno; le modifiche sono illustrate ai dipendenti della struttura, con i quali viene, altresì, verificata l'eventuale esigenza di rivedere anche i programmi di lavoro individuali.

La valutazione dei risultati realizzati è costituita dal **prodotto** dei seguenti fattori:

- a) - grado di raggiungimento dell'obiettivo
- b) - peso attribuito all'obiettivo
- d) - coefficiente individuale di partecipazione.

a) Il **grado di raggiungimento obiettivi** (valutazione da 0 – 40 per obiettivi di gruppo, valutazione da 0 a 10 per obiettivi individuali) degli obiettivi viene individuato dal controllo interno, sulla base degli indicatori per il raggiungimento dei risultati, che lo trasmette ai dirigenti competenti. Ogni dirigente determina il grado di raggiungimento degli obiettivi, motivando gli eventuali scostamenti dalle indicazioni del controllo interno, con la supervisione del Segretario Generale. Ai diversi gradi di raggiungimento di ciascun obiettivo sono collegate le percentuali, sulla base della seguente tabella:

Grado di raggiungimento degli obiettivi	Punteggio obiettivi di gruppo	Punteggio obiettivi individuali
Non raggiunto (0 - 20%)	0 a 8	0 a 2
Raggiunto in parte (21% - 50%)	da 8,4 a 20	da 2,1 a 5
Raggiunto in buona parte (51% - 75%)	da 20,4 a 30	da 5,1 a 7,5
Raggiunto in gran parte (76% - 89%)	da 30,4 a 35,6	da 7,6 a 8,9
Pienamente raggiunto (90% - 100%)	Da 36 a 40	da 9 a 10

b) **Peso** = graduazione di importanza relativa per l'ente e quindi di priorità degli obiettivi. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati deve comunque essere pari ad 1.

Il peso è stabilito al momento dell'assegnazione degli obiettivi, anche con riferimento ai pesi attribuiti agli obiettivi dei dirigenti. In particolare, tale indicatore è stabilito dal Dirigente competente.

c) **Coefficiente individuale di partecipazione**, applicato agli obiettivi di gruppo, che varia da 0,2 a 1 sulla base di una griglia predefinita, esprime la **determinazione e il coinvolgimento individuale** nel raggiungimento degli obiettivi; è quindi diverso dal grado di raggiungimento dell'obiettivo. La valutazione del coefficiente individuale di partecipazione viene effettuata dal dirigente dell'Area su proposta del responsabile del Servizio o dell'U.O., informati gli addetti dell'U.O.

Il coefficiente individuale di partecipazione deve tenere conto dell'effettivo lavoro prestato da ciascun dipendente ed anche del maggior carico di lavoro di chi è stato più presente in ufficio.

Punteggi	Relativo significato
da 0,20 a 0,39	Non è coinvolto nell'obiettivo
da 0,40 a 0,49	Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo
da 0,50 a 0,69	Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo, ma si fa carico in modo particolare delle attività ordinarie e/o di altri obiettivi
da 0,70 a 0,80	È coinvolto nell'obiettivo, svolge un numero significativo di attività finalizzate alla sua realizzazione
da 0,81 a 0,90	È coinvolto nell'obiettivo, svolge tutte le attività che servono al suo raggiungimento
da 0,91 a 1	Partecipa in maniera efficiente alle attività più complesse e più onerose per il raggiungimento dell'obiettivo

d) Indicatore di **complessità**, applicato agli obiettivi individuali, (valore da 0,6 a 1,0) del risultato atteso per singolo obiettivo che viene assegnato sulla base di 5 criteri:

- a) grado di responsabilità;
- b) complessità relazioni;
- c) onerosità (tempo occorrente per il raggiungimento dell'obiettivo);
- d) pluralità di funzioni/compiti svolti;
- e) implicazioni economico-finanziarie.

Gli obiettivi sono valutati secondo la seguente scheda:

VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C1)

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	X	INDICATORE DI COMPLESSITA'	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI							

VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C2)

VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	X	COEFFICIENTE INDIVIDUALE DI PARTECIPAZIONE	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO
Obiettivo n. 1							
Obiettivo n. 2							
Obiettivo n. 3							
Obiettivo n. 4							
TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI							

2. VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE:

E' la valutazione del "come" si è lavorato, ossia gli atteggiamenti e i comportamenti organizzativi richiesti in modo specifico per l'anno oggetto di valutazione. Costituiscono criteri di valutazione della qualità della prestazione individuale, le competenze mostrate i comportamenti professionali ed i comportamenti organizzativi.

Il punteggio assegnabile ad ogni parametro di giudizio varia da 1 a 50, sulla base di una griglia predefinita.

Impegno, autonomia ed efficacia nello svolgimento del proprio ruolo: dimostra di operare con continuità di rendimento, garantisce una quantità di lavoro adeguata alle esigenze dell'unità operativa di appartenenza. Lavora in autonomia, in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati nell'organizzazione, sulla base di indicazioni di massima e cercando, per quanto possibile, di risolvere i problemi che si presentano.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità della prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Programmazione del lavoro e verifica dei risultati: individua adeguate priorità, modalità e tempi di realizzazione delle attività ordinarie dell'ufficio e degli obiettivi assegnati. Verifica i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, anche attraverso controlli e monitoraggi nel corso dell'anno.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità della prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Gestione delle relazioni con gli utenti: mostra sensibilità alle esigenze degli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese ed improntato alla disponibilità. E' in grado di rilevare i loro bisogni e favorisce la circolazione delle informazioni, anche attraverso appropriate forme di comunicazione.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità della prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

Collaborazione e integrazione organizzativa: dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, sa integrarsi ed è flessibile nei confronti delle esigenze di uffici diversi, anche attraverso l'elaborazione di proposte, senza personalizzazioni e protagonismo, secondo una visione orientata al risultato finale e di superamento di logiche settoriali.		Punteggio assegnato
fino a 15	Non rispondente alle prestazioni richieste	
da 16 a 25	Non sempre adeguato alle necessità lavorative	
da 26 a 31	Conforme al ruolo ricoperto, in linea con le richieste, di sufficiente qualità	
da 32 a 38	Con elevata affidabilità e qualità assicurate in modo continuo	
da 39 a 45	Affidabilità e qualità della prestazioni elevate, unite alla capacità di personalizzare l'apporto all'attività	
da 46 a 50	Con apporto lavorativo rivelatosi determinante per l'ufficio o l'ente rispetto alle esigenze e problematiche riscontrate nell'anno	

La valutazione della qualità della prestazione individuale si ottiene facendo la media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti per ogni singola voce di valutazione (somma punteggi/numero voci).

Totale punteggio attribuito alla valutazione della qualità della prestazione individuale:
La valutazione della qualità della prestazione individuale x ore di presenza individuali / ore di presenza nell'Ente x 100. Il coefficiente massimo applicabile sarà pari a 1,1.

Nel caso in cui la media del punteggio della scheda individuale sia minore o uguale a 25 (non sempre adeguato alle necessità lavorative), il dipendente non partecipa alla distribuzione del premio incentivante.

Il **VOTO FINALE** è dato dalla somma:

punteggio ottenuto nella valutazione dei risultati realizzati

punteggio ottenuto nella valutazione della qualità della prestazione individuale

Considerato che l'incentivazione è attribuita in base alla valutazione della prestazione del dipendente durante l'anno, la stessa viene valutata in relazione agli obiettivi solo se l'attività è svolta per un periodo superiore al mese. Ai dipendenti assunti e cessati in corso d'anno la produttività viene erogata in proporzione ai mesi lavorati.

Riduzioni: con riferimento al personale che ha prestato servizio per periodi parziali nell'anno il compenso sarà erogato in maniera proporzionale al periodo di effettiva presenza in servizio, a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo superiore al mese.

L'attribuzione dei compensi diretti al miglioramento dei servizi e ad incentivare la produttività è attuata in una unica soluzione annuale, dopo la verifica dei risultati, totali o parziali, conseguiti relativamente a:

- obiettivi generali fissati a livello di Ente;
- obiettivi specifici determinati per ciascun Servizio/U.O.;
- programmi di lavoro in attuazione di specifici obiettivi;
- attuazione di determinate attività di carattere particolare od eccezionale, richiedenti un significativo impegno di gruppo o individuale.

Il Segretario Generale e il Dirigente di Area, sentito anche il parere dei Capi Servizio, dopo la verifica dei risultati, attribuiscono la relativa valutazione a ciascun dipendente, comunicandola, poi, al dipendente medesimo. Entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione assegnata, i

dipendenti possono presentare ricorso scritto al Segretario Generale. Il Segretario Generale, sentito il Dirigente di Area, si pronuncia sul ricorso entro i 15 giorni successivi.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

Il dipendente ha diritto di essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Servizio o di U.O./Staff almeno semestrali, sull'andamento del Servizio/U.O./Staff di cui fa parte e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sul livello della valutazione. L'informazione è un diritto del dipendente e un dovere per i dirigenti. La verifica periodica è strumentale alla valutazione conclusiva ed ha lo scopo di indirizzare i collaboratori e correggere comportamenti non funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.