

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 50% del punteggio teorico massimo disponibile e prende in considerazione la qualità complessiva dell'andamento della Camera di Commercio di Arezzo-Siena.

B. il secondo incide per il 50% 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%

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:

A. Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e individuali:

A1. 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;

A2. Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali → valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi predeterminati, ossia dei risultati realizzati (peso 10) di cui al paragrafo A;

B. 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.

A. Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali

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. 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.

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:

1. grado di raggiungimento dell'obiettivo
2. peso attribuito all'obiettivo

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	A1	A2
	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

1. 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.

Gli obiettivi sono valutati secondo la seguente scheda:

**VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI
GRUPPO (A1)**

OBIETTIVI DI GRUPPO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	=	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
INDIVIDUALI (A2)**

OBIETTIVI DI GRUPPO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO	X	PESO	=	VALUTAZIONE DELL'OBIETTIVO
Obiettivo n. 1					
Obiettivo n. 2					
TOTALE VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI					

Il totale punteggio attribuito al grado di raggiungimento obiettivi di gruppo ed individuali si ottiene facendo la somma algebrica del totale della valutazione degli obiettivi di gruppo e degli obiettivi individuali.

B. VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE:

È la valutazione del "come" si è lavorato, ossia la collaborazione e l'impegno dimostrato nell'anno oggetto di valutazione.

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 delle 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 delle 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 delle 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 delle 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	

Totale punteggio attribuito alla 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).

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.

II VOTO FINALE è dato dalla somma:

- punteggio ottenuto nella valutazione dei risultati realizzati dai progetti di gruppo ed individuali
- 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.

L'importo complessivo del premio incentivante sarà rapportato al punteggio conseguito nella scheda di valutazione e moltiplicato per i giorni di presenza individuali e diviso per i giorni lavorativi dell'anno.

Sono equiparate alle presenze le assenze per: ferie, legge n. 104/1992 limitatamente alle tre giornate di assenza mensili fruita dal dipendente per non più di due persone a cui è riconosciuta una invalidità ai sensi della Legge 104/1992 (compresa eventualmente la fruizione per se stessi) e alle ulteriori giornate straordinarie consentite durante il periodo COVID 19; 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, isolamento quarantenario obbligatorio disposto dalle autorità competenti causa Covid 19.

Riduzioni: Ai dipendenti assunti e cessati in corso d'anno la produttività viene erogata in proporzione ai mesi lavorati a condizione comunque che l'attività sia svolta per un periodo superiore al mese.

Il compenso del personale a part time sarà erogato in misura proporzionale alla percentuale di part time del dipendente.

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, su proposta dei titolari di Posizione Organizzativa, dopo la verifica dei risultati, attribuiscono la relativa valutazione a ciascun dipendente, comunicandola, poi, al dipendente medesimo.⁴

⁴“Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale” N.5 del Dicembre 2019, emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri:

Un aspetto da tenere in considerazione è l'opportunità di prevedere un **meccanismo di calibrazione** delle valutazioni, strumento già evidenziato nelle Linee guida N. 2 del 2017.

- ponderazione delle valutazioni finali all'interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa;
- confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull'impiego di *standard* trasversali;
- mitigazione del rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità delle valutazioni.
- Tali meccanismi di omogeneizzazione devono essere più efficacemente attivati sin dalla fase di programmazione, onde assicurare un maggiore equilibrio nell'assegnazione degli obiettivi da parte dei diversi soggetti coinvolti, e devono tradursi in momenti di confronto “strutturati” e finalizzati all'individuazione di *modus operandi* condivisi, ai confronti partecipano tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche avvalendosi del supporto metodologico degli Organismi Indipendenti di Valutazione.
- Anche gli incontri di **calibrazione**, pertanto, possono essere svolti in due distinti momenti:
- *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

La scheda di valutazione verrà consegnata a cura dell'Ufficio del Personale a tutti i dipendenti negli stessi tempi mediante posta elettronica. Ciascun dipendente potrà chiedere chiarimenti in merito alla valutazione ricevuta al Dirigente di riferimento ed eventualmente presentare ricorso al Segretario Generale entro 15 giorni dalla data di ricevimento della scheda di valutazione. 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.