



Camera di Commercio
Pisa

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SMVP - Rev. 5 28/07/2016 - Pagina 1 di 127

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 8: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA
DIRIGENZA**

DELIBERAZIONE DI GIUNTA N. 82 DEL 09/07/2015

OGGETTO: *Sistema di misurazione e valutazione della performance della Dirigenza: aggiornamento*

Su relazione del Presidente,

LA GIUNTA CAMERALE

Richiamata la delibera di Giunta n. 11 del 2011 “Ricognizione e sistematizzazione del sistema di valutazione della dirigenza”, parte integrante del Sistema di misurazione della Camera di Commercio di Pisa, approvata nel 2011 nel rispetto del D.Lgs. 150/2009 e ad oggi da aggiornare per tener conto dell’evoluzione del quadro normativo e gestionale;

Richiamato l’art. 29 il CCNL 1998-2001 relativo all’area della dirigenza del comparto “Regioni – Autonomie locali secondo cui gli Enti definiscono i criteri per la determinazione e per l’erogazione annuale della retribuzione di risultato e che tali criteri devono prevedere che la retribuzione di risultato possa essere erogata solo a seguito di preventiva individuazione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi;

Preso atto che, ai sensi all’art. 14 del CCNL della dirigenza, gli Enti adottano preventivamente i criteri generali per la valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti, nonché dei relativi risultati di gestione;

Ricordato che i criteri di cui sopra devono essere portati preventivamente a conoscenza dei soggetti sindacali di cui all’art.11 - comma 2-, i quali potranno chiederne la concertazione, ai sensi dell’art.8 della norma contrattuale, trovandosi l’Ente nelle condizioni strutturali di cui all’art.4 –comma 4- (dotazione organica con meno di cinque dirigenti).

Visto il D.Lgs 150/2009 di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Viste e Delibere CIVIT n. 89/2010 e n. 104/2010 oltre che le Linee guida di Unioncamere sul Ciclo e gestione della performance nelle Camere di commercio.

Richiamata la delibera di Giunta n. 11 del 2011 “Ricognizione e sistematizzazione del sistema di valutazione della dirigenza”, parte integrante del Sistema di misurazione

Richiamata la delibera n. 62/2001 con la quale la Giunta ha approvato tra l’altro i criteri generali per la valutazione e graduazione delle posizioni dirigenziali, di cui si conferma l’attualità e che sub Allegato 1 si allegano alla presente come parte integrante e sostanziale;

Richiamata la delibera n. 11/2011 con la quale tra l’altro si aggiornano i criteri per valutazione della capacità tecnico professionali, già individuati con delibera 142/2005, riassunti in una scheda che descrive 14 attitudini tecnico-professionali ritenute idonee a valutare la prestazione dei dirigenti, su una scala di valutazione da 1 a 5, di cui si conferma l’attualità e che in Allegato 2 si allega alla presente;

Richiamato il D.M. 230/2012 “Regolamento relativo ai requisiti di professionalità ed ai criteri per l’espletamento della selezione per l’iscrizione nell’elenco dei soggetti che possono essere nominati segretari generali di camere di commercio nonché agli obblighi di formazione per i segretari generali in attuazione dell’articolo 20 della legge 29 dicembre 1993, n. 580, così come modificata dal decreto legislativo 15 febbraio 2010, n. 23”, e in particolare l’art. 12, comma 6 che dispone che del risultato finale dell’attività formativa annuale si tenga conto all’atto della valutazione del segretario generale.

Ritenuto, al fine di integrare tale risultato nella valutazione annuale del segretario generale, che di esso si debba tener conto nell'apprezzamento della capacità di sviluppare interessi diversificati relativi ad ambiti professionali o culturali come meglio descritta al punto 14. "Ampiezza di interessi", e che a tale capacità non possa essere attribuito un valore pari a 5/5, qualora il Segretario non abbia riportato una valutazione pari a 30/30 (o altro equivalente) nella formazione obbligatoria;

Considerato che la valutazione delle capacità tecnico-professionali viene effettuata, su proposta del OIV, dalla Giunta per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti sulla base dei riscontri della Relazione sui risultati, della relazione sulla Performance, delle indagini di customer satisfaction e delle indagini interne di clima oltre che sulla base di eventuali colloqui diretti.

Considerato che dal 2010 gli obiettivi, gli indicatori e i target attribuiti alla dirigenza sono definiti con un processo di cascading dal Cruscotto degli obiettivi strategici (o di Ente) in un'ottica di compiuta misurabilità e secondo le quattro dimensioni "Imprese e territorio", "Processi interni", "Crescita e apprendimento" e "Economico- finanziaria" della Balanced Scorecard.

Considerato che ad ogni obiettivo è attribuito un peso graduato in termini di innovatività; complessità relazioni; onerosità (in termini di tempo), determinato dalla Giunta, per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i dirigenti.

Richiamati il DPR 245/2005 e il D.lgs 150/2009 secondo i quali la valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati viene effettuata dall'OIV sulla base dei risultati ottenuti dai dirigenti per come misurati dagli indicatori rispetto ai target attesi e illustrati nella Relazione sulla performance;

Ritenuto che, in considerazione dell'evoluzione del sistema di programmazione e controllo, sia ormai possibile utilizzare direttamente ai fini del sistema di valutazione della dirigenza, il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di target e pesi come validato dall'OIV, senza alcun correttivo di salvaguardia.

Ritenuto opportuno mantenere una proporzione stabile in sede di determinazione della retribuzione di risultato dei dirigenti tra peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi assegnati e valutazione delle capacità professionali e che questa proporzione possa essere rideterminata in 60% (era 70%) per gli obiettivi e 40% (era 30%) per le capacità professionali;

Richiamati i CCNL 23/12/1999 e 22/2/2006, per le disposizioni relative all'individuazione dei criteri generali e relazioni sindacali.

Visto lo Statuto vigente;

Vista la legge 29/12/1993 n. 580 e successive modifiche ed integrazioni sul riordinamento delle Camere di Commercio;

A voti unanimi e palesi, espressi per alzata di mano;

DELIBERA

1. di confermare i criteri generali per la valutazione e graduazione delle posizioni dirigenziali come riportati nell'Allegato 1 che si allega alla presente quale parte integrante e sostanziale;

2. di confermare i criteri per valutazione della capacità tecnico professionali come riportati in Allegato 2, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, specificando che la valutazione dei risultati dell'attività formativa del Segretario generale di cui al DM 230/2012 sono integrati nella valutazione del punto 14, 14. "Ampiezza di interessi", e che a tale capacità non possa essere attribuito un valore pari a 5/5, qualora il Segretario non abbia riportato una valutazione pari a 30/30 (o altra equivalente) nella formazione obbligatoria;

3. di disporre l'utilizzo, ai fini del sistema di valutazione della dirigenza, del grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base di target e pesi per come validato dall'OIV;
4. di mantenere una proporzione stabile tra peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ri-determinata nel 60%, e alla valutazione delle capacità professionali pari al 40%;
5. di portare a conoscenza dei soggetti sindacali territoriali di cui all'art. 11 - comma 2 - della norma contrattuale in argomento i criteri di cui al punto precedente che - su specifica richiesta dei sindacati stessi - potranno formare oggetto di eventuale concertazione, ex art. 8 C.C.N.L. 1998/2001;
6. di determinare in dieci giorni dal ricevimento dell'informazione il termine perentorio entro cui i soggetti sindacali potranno chiedere –in forma scritta - l'attivazione delle procedure di concertazione;
7. di inserire la presente delibera nel Sistema di misurazione e valutazione della Camera di Commercio di Pisa in sostituzione della delibera n. 11/2011.

La presente deliberazione è soggetta a pubblicazione all'Albo camerale a norma dell'art. 9, comma 1 dello Statuto.

IL SEGRETARIO
(Dott. Andrea Zavanella)

IL PRESIDENTE
(Dott. Pierfrancesco Pacini)

CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

PARAMETRI GENERALI:

- 1) Responsabilità di coordinamento generale e di direzione;
- 2) Complessità dei problemi gestiti;
- 3) Competenze e professionalità.

1) – Responsabilità di coordinamento generale e di direzione	PUNTEGGIO MASSIMO
<u>Indicatori</u>	
a) Responsabilità complessiva e di coordinamento per le fasi attuative delle linee di indirizzo degli Organi (ivi compresa responsabilità di firma sui procedimenti: interna/esterna/finanziaria/di indirizzo)	200
b) Grado di indipendenza, di autonomia strategica e di rappresentanza dell’Ente, con responsabilità esterna. Livello di relazione superiore (Segr. Gen./Organi) Livello di autonomia (procedure-operativa-strategica)	140
c) Entità risorse umane e finanziarie gestite e/o coordinate	100
d) Aree e servizi coordinati	100
e) Affidamento e svolgimento di funzioni autonome ratione officii (comprese indennità in onnicomprensività)	60

2) Complessità dei problemi gestiti	PUNTEGGIO MASSIMO
<u>Indicatori</u>	
a) Apporto ai processi decisionali degli Organi – Tipo di contributo: consultivo; di responsabilità condivisa; di responsabilità diretta)	70
b) Incidenza (operativa, gestionale e strategica) delle decisioni assunte	70

c) Livello di variabilità dei processi da gestire (sia dal punto di vista normativo, sia per il contesto istituzionale, sia per la domanda delle imprese): occasionale; frequente; continua.	30
d) Livello di innovazione richiesta per i processi da gestire (replicazione prassi note; ottimizzazione risultati o metodi; nuove soluzioni si servizio o metodologiche)	30

3) Competenze e professionalità	PUNTEGGIO MASSIMO
<u>Indicatori</u>	
a) Esperienza professionale pregressa e sua eventuale articolazione	80
b) Ampiezza delle competenze interfunzionali da svolgere	80
c) Competenza di tipo specialistico	40

Allegato 2 alla Delibera di Giunta n. 82 del 9/7/2015

Dirigente/Segretario Generale

SCHEDA SINTETICA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI						
1	Capacità organizzativa Capacità di pianificare le proprie attività e quelle dei collaboratori, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni	1	2	3	4	5
2	Capacità di risoluzione dei problemi emergenti Capacità di importare e risolvere problematiche derivanti da situazioni impreviste ed emergenti attraverso percorsi tecnici, procedurali ed organizzativi	1	2	3	4	5
3	Flessibilità Capacità di modificare l'approccio ai problemi per il raggiungimento degli obiettivi	1	2	3	4	5
4	Capacità di gestione delle risorse umane Capacità nel guidare, motivare, formare e valutare in maniera differenziata i collaboratori, creando un clima organizzativo favorevole per il raggiungimento degli obiettivi di servizio	1	2	3	4	5
5	Capacità di decisione Capacità di prendere decisioni tempestive nell'ambito delle deleghe di responsabilità assegnate	1	2	3	4	5
6	Capacità di innovazione Capacità nel promuovere e diffondere le innovazioni tecnologiche procedurali e gestionali	1	2	3	4	5
7	CAPACITÀ PROPOSITIVA Capacità di influire sullo sviluppo dell'organizzazione tramite il proprio apporto professionale specifico, suggerendo azioni e soluzioni che, nel rispetto dei vincoli normativi, promuovano la qualità dei servizi	1	2	3	4	5
8	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE Capacità di cogliere i reali bisogni degli utenti, privilegiandone il soddisfacimento nei processi di erogazione dei servizi. Attenzione e sensibilità dimostrate nel comunicare, informare ed educare gli utenti del servizio	1	2	3	4	5
9	CAPACITÀ DI INTEGRAZIONE CON ASPETTI ESTERNI Capacità di aprire, in modo sistematico, l'organizzazione affidata al Dirigente verso l'esterno (associazioni di categoria, enti pubblici, e altre "clienti") dando vita ad una serie di interazioni con feed back utili al miglioramento della qualità del servizio	1	2	3	4	5
10	CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE Attenzione e sensibilità dimostrata alla dimensione economica della propria attività, e capacità di gestire le risorse assegnate rispettando i budget, contenendo i costi, valorizzando gli asset	1	2	3	4	5
11	LEADERSHIP Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento professionale per amministratori, colleghi e collaboratori, e di guidare un gruppo per il conseguimento degli obiettivi	1	2	3	4	5
12	CAPACITÀ DI ANALISI Capacità di individuare gli elementi essenziali di un problema e coglierne le reali cause	1	2	3	4	5
13	Capacità di sintesi Capacità di giungere a conclusioni logiche sulla base di fatti concreti	1	2	3	4	5
14	Ampiezza di interessi Capacità di sviluppare interessi diversificati relativi sia alle conoscenze professionali che culturali in genere. Risultati della formazione obbligatoria dei Segretari Generali.	1	2	3	4	5
	Tot.					

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

**ALLEGATO 9: “METODOLOGIA PERMANENTE DI
VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI
DEL PERSONALE” E “CRITERI GENERALI DEL SISTEMA
DI VALUTAZIONE PERMANENTE DEL PERSONALE”**

CAMERA DI COMMERCIO DI PISA

**Metodologia permanente di
valutazione delle prestazioni e dei
risultati del personale**

**Informazione sindacale del 27/9/2010 come integrata e
completata dal ccdi 21.12.2015**

Sezione 1 - Logiche e finalità del sistema di valutazione del personale

1. Le finalità del sistema di valutazione del personale

La Camera di Commercio di Pisa, come del resto l'intero sistema camerale, si ritrova a fronteggiare un contesto segnato da livelli crescenti di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione del contesto della PA, in cui i diversi attori si stanno muovendo per individuare modalità e soluzioni tese ad un allargamento degli spazi di intervento e di riconoscimento istituzionale.

Il mantenimento di una posizione di forza in un contesto come quello delineato implica la definizione e il continuo raggiungimento di obiettivi istituzionali, più sfidanti rispetto al passato tanto sul fronte dell'efficienza che su quello della qualità del servizio. Sul versante della gestione interna ciò implica una crescente ottimizzazione delle risorse disponibili e una loro focalizzazione verso i livelli professionali su cui la Camera punta per sostenere un migliore posizionamento sul mercato.

Tutto ciò delinea una nuova e diversa attenzione, rispetto al passato, verso le persone a cui la Camera guarda come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali e ad una parallela esigenza di strumenti gestionali capaci di promuovere un costante allineamento fra la qualità delle risorse disponibili e gli obiettivi stessi.

L'evoluzione delle esigenze sul fronte gestionale è avvenuta contestualmente all'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali i quali hanno aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento del livello professionale e della qualità del lavoro svolto.

La Camera di Commercio di Pisa ha già da tempo adottato un sistema di valutazione del personale **in grado di riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati, di assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente, di supportare lo sviluppo professionale delle persone e di valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli.**

2. L'architettura del sistema di valutazione

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal CCNL, il sistema di valutazione del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

- **Risultati**

Intesi come risultati che le persone conseguono sui processi operativi, in relazione a risultati attesi definiti a inizio anno dai responsabili diretti.

I risultati sono analizzati a livello di unità organizzativa semplice, l'ufficio, e a livello complessivo di ente al fine di valorizzare la dimensione unitaria e organica dell'azienda Camera.

- **Professionalità**

Intesa come insieme di esperienze professionali, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

Risultati e professionalità sono i due pilastri del sistema di valutazione che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare la capacità delle persone di sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

Affinché possano essere valutati in modo non generico ma mirato, rispetto ai processi su cui le persone realmente sono impegnate e rispetto al livello professionale delle persone stesse, è stato predisposto un Sistema Professionale che dettaglia i diversi profili di competenza (si veda documento descrittivo del Sistema Professionale della Camera di Commercio di Pisa).

**Sezione 2 –
La valutazione dei risultati,
per l' Ufficio e
per le Posizioni Organizzative**

1. Scopi della valutazione dei risultati

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo* di ciascun dipendente camerale al raggiungimento degli obiettivi dell'ente, sia a livello individuale per coloro che ricoprono l'incarico di posizione organizzativa, sia a *livello di ufficio, unità organizzativa elementare*, per il restante personale, sia a livello complessivo di ente per tutti i dipendenti. Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo,
- valorizzare il contributo personale ad un risultato complessivo di ente cui tutti appartengono
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

Nel seguito vengono descritti gli elementi che costituiscono l'oggetto della valutazione, le fasi e gli attori del processo valutativo, le modalità di calcolo del punteggio di valutazione.

2. L'oggetto di valutazione

Oggetto della valutazione sono i risultati che l'organizzazione si attende dalle persone.

I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono possedere delle caratteristiche comuni, cioè devono essere:

- **espliciti** (ovvero formalmente comunicati),
- **misurabili** (vanno cioè espressi i criteri qualitativi di valutazione e gli eventuali indicatori quantitativi che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso),
- **condivisi dall'interessato** (per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno).

Per ogni risultato atteso occorre individuare e scrivere nello spazio apposito della scheda i **criteri di valutazione**, cioè gli elementi qualitativi e gli indicatori che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento dei risultati.

Esempio: se il risultato atteso era *“Predisporre in modo accurato le scritture contabili, il bilancio, gli atti fiscali e predisporre i dati per la relazione tecnica di accompagnamento al bilancio, rispettando puntualmente le scadenze”*, gli indicatori di misura possono essere simili ai seguenti:

- Numero di inesattezze nella documentazione contabile inferiore al 4% - percentuale calcolata sulla base di verifiche a campione effettuate mensilmente dal responsabile.
- Numero di interventi del capufficio o di colleghi più esperti necessario per evitare eventuali errori.
- Numero di scadenze non rispettate pari a zero.
- Completezza della documentazione necessaria alla preparazione delle relazione tecnica coerente con le prassi camerali.

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi:

- la **specificità / concretezza**
- la **“misurabilità”**, che non è necessariamente quantitativa, ma che deve comunque fare riferimento ad uno o più precisi parametri.

I risultati sono valutati a livello di ente, di ufficio e di singola posizione organizzativa.

Si osserva come gli obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative e di Ufficio identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, **senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte.** Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non

intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione. Risultati negativi in attività per le quali non sono stati definiti obiettivi, se adeguatamente giustificati dal dirigente, possono influire negativamente sulla valutazione complessiva del gruppo individuato e della p.o.

Una volta identificate e comunicate, le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli indicatori) attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato possono essere modificate solo a fronte di imprevisti di tale portata da modificare il senso o la rilevanza dei risultati attesi. Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/ condivisa con gli uffici e con le p.o.

3. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di Commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo della gestione, ovvero ha cadenza annuale.

Il processo di valutazione dei risultati prevede tipicamente quattro fasi:

1. Esplicitazione dei risultati attesi
2. Verifica intermedia dell'andamento della prestazione
3. Valutazione del risultato
4. Comunicazione della valutazione

Il processo di valutazione gestito attraverso queste quattro fasi consente l'applicazione di una modalità di lavoro fortemente centrata su programmi di attività svolti e/o da svolgere e sui risultati conseguiti. Infatti, la trasparenza e la comunicazione tra valutati e valutatori attiva l'impegno dei valutati su quei risultati che il Dirigente valutatore considera prioritari per l'efficacia e l'efficienza dell'Ente.

D'altra parte il colloquio di comunicazione della valutazione deve essere visto come un momento funzionale all'attivazione del miglioramento, più che una situazione in cui si attribuisce o meno un punteggio. Infatti l'enfasi sulla dimensione del miglioramento consente ad entrambi gli attori del processo (valutato e valutatore) di vivere il momento del colloquio come un'occasione per identificare cosa si è fatto bene e cosa si può fare meglio, anche, se del caso, attraverso interventi di supporto (formazione, affiancamenti etc.).

Dal punto di vista delle responsabilità formali, il contratto nazionale di categoria prevede che la responsabilità della valutazione sia in capo a chi ricopre la funzione dirigenziale; tuttavia, in una struttura complessa come quella della CCIAA di Pisa, assumono un ruolo rilevante nel coadiuvare il Dirigente nel processo di valutazione anche quanti nella struttura organizzativa ricoprono una posizioni organizzativa e/o la responsabilità di un servizio.

3.1 La valutazione dei risultati delle Posizioni Organizzative

Nel caso di valutazione dei risultati delle PO, il Dirigente provvede direttamente a svolgere le quattro fasi del processo precedentemente indicate (cfr. fig.1), tenendo conto che:

- gli incontri iniziali costituiscono una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno,
- gli incontri intermedi rappresentano la sede nella quale vengono rilevati l'andamento delle attività, eventuali variazioni intervenute ed azioni correttive necessarie, (in questa sede, a fronte di specifiche esigenze organizzative, possono essere aggiunti nuovi obiettivi o essere integrati i criteri di valutazione delle aree di attività/risultato già attribuite)
- il colloquio di valutazione rappresenta l'occasione in cui vengono definiti ambiti di miglioramento della prestazione del valutato ed azioni utili a migliorarne l'apporto.

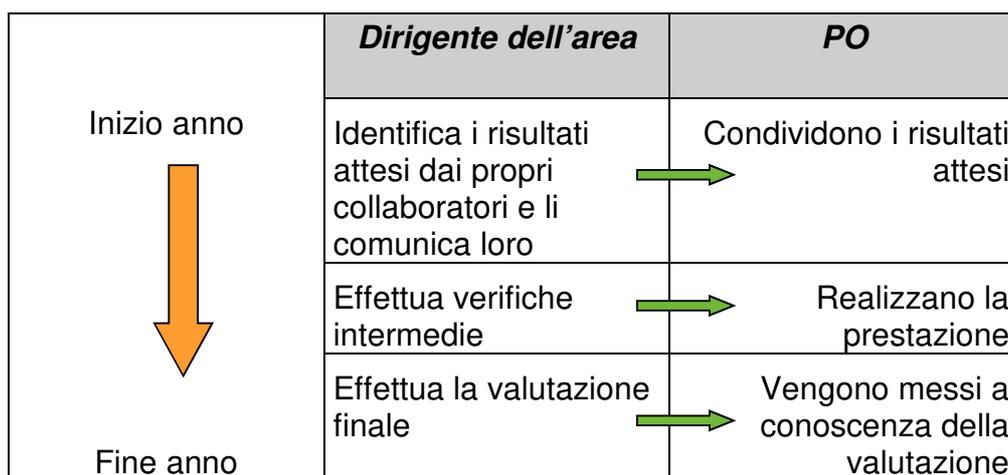


Figura 1

3.2 La valutazione dei risultati degli Uffici

Nella prima fase del processo il Dirigente dovrà, mediante incontri con le p.o. ed il personale, definire i risultati attesi sui progetti e le azioni programmate; durante l'anno dovrà essere monitorato l'avanzamento di tali attività (mediante analisi degli actual) per valutare l'opportunità di interventi correttivi, anche mediante un nuovo processo di negoziazione con gli uffici e i loro responsabili, e alla fine dell'anno sarà verificato con il supporto del Controllo di gestione il grado di raggiungimento dei risultati attesi.

Le PO, sin dalla fase di definizione, monitoraggio, rettifica e verifica dei risultati, dovranno a loro volta fornire al Dirigente valutatore tutte le informazioni necessarie affinché la valutazione avvenga in maniera completa e corretta.

Il Dirigente valutatore dovrà sempre comunicare ai valutati i risultati attesi monitorando durante l'anno il corretto svolgimento delle attività lavorative.

3.3 La valutazione dei risultati dell'ente

La camera di commercio di Pisa ha esplicitato la sua visione generale per il periodo dell'attuale mandato del Consiglio: "essere il partner di riferimento del sistema imprenditoriale nel promuovere lo sviluppo finanziario ed economico della provincia di Pisa, tramite la crescita della struttura organizzativa a rete, per fare della Camera la guida istituzionale nell'ambito dello sviluppo economico provinciale".

Il piano pluriennale individua oggi le priorità del mandato dell'ente e i benefici che si intendono conseguire per il sistema degli stakeholders.

Per ogni priorità sono stati individuati i programmi che ad essa danno attuazione.

I programmi, a loro volta, si articolano, anno per anno, in progetti e azioni, con l'esplicitazione dei benefici attesi, dei target, delle risorse disponibili.

Le priorità, i programmi, i progetti individuati dai documenti di programmazione sono trasferiti lungo la catena decisionale, dagli organi ai dirigenti, fino a tutto il personale. Una volta assegnati gli obiettivi al Segretario Generale e da questo ai dirigenti, vengono derivati a cascata gli obiettivi, le attività, gli indicatori e i target attesi per i responsabili dei servizi e, ad un livello ancor più operativo, per gli uffici.

Il cascading degli obiettivi da quelli strategici a quelli operativi è ricomposto e sintetizzato dal "cruscotto direzionale" uno strumento che sistematizza gli indicatori più significativi, articolati sulle quattro dimensioni della strategia: imprese e territorio, processi interni, crescita e apprendimento, economico-finanziaria, e li riconduce ad una sintesi sull'andamento della camera di commercio in ordine al grado di raggiungimento complessivo dei risultati attesi.

4. L'attribuzione del punteggio per Uffici e PO

A fine anno, il Dirigente coadiuvato dalle PO dovrà “valutare” l'effettivo conseguimento dei risultati attesi. Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione.

Le risultanze emerse dai sistemi di controllo di gestione economico finanziario e quali-quantitativo forniscono la base del processo di valutazione.

Riprendendo l'esempio già fatto, a fine anno il responsabile della valutazione dovrà valutare le informazioni relative agli indicatori le quali consentiranno di valutare l'effettivo raggiungimento del risultato atteso; nell'es. precedente: verificare, dagli “actual” registrati, se vi siano stati degli errori nelle scritture, quante volte è stato necessario l'intervento di colleghi più esperti o del capo ufficio per evitare gli errori, se le scadenze sono state rispettate e quante volte non lo sono state.

Il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo sarà valutato sulla base degli actual raggiunti confrontati con i risultati attesi su una scala da **0** a **40**. Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato:

0-10 Obiettivo completamente disatteso (< 50%)

11-20 Risultato raggiunto solo in parte (50-69%)

21-30 Risultato pienamente raggiunto (70 -89%)

31-40 Risultato ampiamente raggiunto e superato (90-100%)

Il punteggio finale dell'ufficio (o della PO) sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli obiettivi, ponderata per il peso di ogni obiettivo.

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituti della produttività e della progressione orizzontale.

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi degli uffici (e delle PO) si ricava quindi con la seguente formula:

$$MR_2 = \Sigma (m_1 \cdot p_1 + \dots + m_n \cdot p_n) / n$$

Dove

MR_2 = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 0 e un massimo di 40

$m_1 + \dots + m_n$ = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

$p_1 + \dots + p_n$ = pesi di ogni obiettivo

n = numero degli obiettivi

Sezione 3 – La valutazione delle professionalità

1. Obiettivi e processo di valutazione della competenze

1.1 L'obiettivo

Il sistema di valutazione delle competenze, dove per competenze si deve intendere l'insieme delle esperienze professionali relative ai processi operativi e delle capacità professionali e attitudini individuali specifiche di un determinato ruolo professionale, ha molteplici finalità:

- promuovere lo sviluppo professionale del personale della Camera, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di debolezza professionale delle singole persone
- favorire la programmazione della formazione in relazione ai reali bisogni di sviluppo dell'Ente
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

In linea con questi obiettivi, la valutazione della professionalità avviene annualmente e segue i cicli della gestione¹. In occasione di scelte di progressione orizzontale tale valutazione viene recepita e tradotta in un punteggio di sintesi per la determinazione del punteggio finale di progressione orizzontale².

1.2 Il processo di valutazione

La valutazione delle competenze, come la valutazione dei risultati, avviene annualmente e segue i cicli della gestione.

Il processo prevede le seguenti fasi:

I° Valutazione di dettaglio

1 Vedi paragrafo 1.2 della presente sezione

2 Vedi sezione "La gestione della progressione orizzontale"

Valutare le competenze di una persona significa, innanzi tutto, stabilire il livello di possesso relativamente alle singole voci (contenute nelle categorie esperienze professionali e Capacità professionali).

II° Sintesi dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Sulla base delle informazioni di dettaglio relative al livello di possesso o di padronanza delle singole voci è possibile individuare, con un maggiore livello di sintesi, le aree di forza della persona e quelle su cui deve, invece, essere attivato un miglioramento.

III° Comunicazione alla persona

La comunicazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento avviene, da parte del capo, a fine anno in occasione del colloquio di valutazione dei risultati.

Naturalmente l'integrazione del colloquio di valutazione dei risultati con indicazioni sul livello di professionalità avviene solo quando è stata effettuata la valutazione delle competenze.

La comunicazione delle aree di forza e di miglioramento arricchisce il colloquio di fine anno e ha la finalità di coinvolgere la persona sulla propria crescita professionale, indipendentemente dalle azioni di sviluppo che il capo deciderà di attivare.

Al fine di responsabilizzare le persone sulla propria crescita è essenziale che il capo si ponga l'obiettivo, in sede di colloquio, di ricercare la condivisione da parte delle persone sulla valutazione delle competenze comunicata.

IV° Costruzione di piani di sviluppo

La sintesi dei punti di forza e di miglioramento delle persone rappresenta anche un elemento in base al quale valutare l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.) per sostenere la crescita delle persone.

Tale opportunità dipende dalle competenze delle persone e dalle risorse disponibili.

Per quel che riguarda il soggetto che effettua la valutazione, il CCNL prevede che, formalmente, a valutare sia sempre un capo che svolge funzioni dirigenziali.

La valutazione delle PO

Nel caso di valutazione delle competenze delle PO il Dirigente provvede direttamente a svolgere le tre fasi del processo precedentemente indicate.

Il Dirigente prende decisioni anche in relazione alle azioni di sviluppo ritenute opportune.

La valutazione del personale

Nel caso del personale non incaricato di PO, il Dirigente valutatore, con il contributo delle PO e, qualora nominati, dei capi ufficio, per la valutazione delle singole competenze e per la valutazione sintetica dei punti di forza e di debolezza dei relativi collaboratori.

Eventuali variazioni alle azioni di sviluppo vengono decise dal Dirigente anche su proposta della PO e con essa concordate.

2. L'oggetto e i criteri di valutazione

L'oggetto della valutazione delle competenze sono le competenze contenute nel profilo del Ruolo Professionale attualmente ricoperto dalla persona.

Nello specifico vengono valutati:

- **Il grado di conoscenza e di autonomia sui processi operativi**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola voce si basa sul livello di possesso delle singole voci di conoscenza dei processi operativi che le persone hanno dimostrato di avere, nell'esercizio della loro attività operativa. In questo senso il livello di conoscenza si basa più sull'evidenza operativa piuttosto che su una presunzione "teorica" derivante, ad esempio, dal fatto che la persona ha frequentato un determinato numero di corsi di formazione.

- **Il livello delle capacità professionali e attitudini individuali**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola capacità professionale si basa sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere. Non vengono dunque valutate le capacità potenziali, ma quelle realmente espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

Il passaggio dalla valutazione di dettaglio alla sintesi dei punti di forza e di miglioramento avviene tenendo presente il tipo di lavoro che la persona è chiamata a svolgere e il punteggio delle voci rilevanti rispetto alle attese lavorative.

3. Gli strumenti di valutazione

Le competenze vengono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla CCIAA di Pisa, integrati dalla mappatura dei processi del sistema Pareto, selezionando quelle che ciascun dirigente reputa maggiormente importanti per quella persona in quello specifico ruolo. Il numero di competenze oggetto di valutazione è identico a parità di categoria professionale di appartenenza.

Pertanto, ogni dirigente, in applicazione di questo sistema di valutazione permanente, deve selezionare e indicare nella relativa scheda di valutazione, le competenze del ruolo professionale a cui la persona appartiene che saranno oggetto di valutazione nel sistema permanente.

Il numero di processi operativi e di capacità professionali e attitudini individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale. In particolare, per ogni categoria si avrà:

<i>CATEGORIA</i>	<i>CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI (M)</i>	<i>PROCESSI OPERATIVI (N)</i>
A	4	4
B	4	4
C	4	4
D	4	4
Posizione Organizzativa	5	5

La valutazione delle competenze si sostanzia nell'attribuzione, ad ogni singolo processo operativo (N), di un punteggio compreso tra 0 e 40.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

- 1. nessuna padronanza (0-10)**
assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate
- 2. padronanza di base (11-20)**
ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie sotto la supervisione di una risorsa più esperta
- 3. buona padronanza (21-30)**
ha raggiunto il livello di autonomia operativa nella gestione dei processi ordinari previsti del ruolo; ha una buona conoscenza dei metodi a

supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate

4. piena padronanza (31-40)

possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle esperienze professionali anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

A decorrere dall'anno 2015, la valutazione del livello delle capacità professionali e attitudini individuali (M) all'interno della valutazione delle professionalità viene valutato su una scala da 0 a 100.

Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato di sintesi:

- 0-20 Esercizio delle capacità e attitudini non in linea con le attese
- 21-40 Esercizio delle capacità e attitudini solo in parte in linea con le attese
- 41-60 Esercizio delle capacità e attitudini in linea con le attese
- 61-90 Esercizio delle capacità e attitudini pienamente in linea con le attese
- 91-100 Esercizio delle capacità e attitudini sistematicamente superiore alle attese

4. Il calcolo della valutazione

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di competenza di ogni singola persona recepisce la valutazione della professionalità effettuata dal responsabile nel ciclo di gestione annuale attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni competenza selezionata e riportata nella rispettiva scheda di valutazione.

Sulla base dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza, integrato dalla mappatura dei processi del Sistema Pareto, viene calcolata la media semplice dei punteggi relativi a:

- la conoscenza dei processi operativi,
Ogni punteggio assume un valore compreso fra 0 e 40 (si considera eventualmente fino ad un decimale)
- le capacità professionali e attitudini individuali.

Ogni punteggio assume un valore compreso fra 0 e 100 (si considera eventualmente fino ad un decimale)

e si calcola con la seguente formula:

valutazione esperienze professionali sui processi operativi =

$$PPCo = \sum(Co1 + \dots + Con) / N$$

valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali =

$$PPCa = \sum(Ca1 + \dots + Can) / M$$

Dove:

$Co1 \dots Con$ = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Processi Operativi" del profilo di competenza, integrato dalla mappatura dei processi del Sistema Pareto

$Ca1 \dots Can$ = valutazioni di ogni singola voce della sezione "Capacità professionali e attitudini individuali" del profilo di competenza

N = numero delle voci contenute nella sezione PROCESSI OPERATIVI del profilo di competenza, integrato dalla mappatura dei processi del Sistema Pareto

M = numero delle voci contenute nella sezione CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI del profilo di competenza

Criteri generali del sistema di valutazione permanente del personale

**Ccdi 9/11/2010 come integrato e completato dal
ccdi 21.12.2015**

Le finalità del sistema di valutazione permanente del personale

La Camera di Commercio di Pisa, come del resto l'intero sistema camerale, si ritrova a fronteggiare un contesto segnato da livelli crescenti di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione del contesto della PA, in cui i diversi attori si stanno muovendo per individuare modalità e soluzioni tese ad un allargamento degli spazi di intervento e di riconoscimento istituzionale.

Il mantenimento di una posizione di forza in un contesto come quello delineato implica la definizione e il continuo raggiungimento di obiettivi istituzionali, più sfidanti rispetto al passato tanto sul fronte dell'efficienza che su quello della qualità del servizio. Sul versante della gestione interna ciò implica una crescente ottimizzazione delle risorse disponibili e una loro focalizzazione verso i livelli professionali su cui la Camera punta per sostenere un migliore posizionamento sul mercato.

Tutto ciò delinea una nuova e diversa attenzione, rispetto al passato, verso le persone a cui la Camera guarda come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali e ad una parallela esigenza di strumenti gestionali capaci di promuovere un costante allineamento fra la qualità delle risorse disponibili e gli obiettivi stessi.

L'evoluzione delle esigenze sul fronte gestionale è avvenuta contestualmente all'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali i quali hanno aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento del livello professionale e della qualità del lavoro svolto.

La Camera di Commercio di Pisa intende aggiornare il sistema di valutazione del personale affinché sia in grado di

- **riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati,**
- **assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente,**
- **supportare lo sviluppo professionale delle persone**
- **valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli.**
- **valorizzare la dimensione complessiva di ente e il senso di appartenenza all'organizzazione e al gruppo**

Criteria alla base della metodologia del sistema permanente di valutazione

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente i requisiti posti dal CCNL, il sistema di valutazione del personale deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

▪ **Risultati**

Intesi come risultati che le persone conseguono sui processi operativi, in relazione a risultati attesi definiti a inizio anno dai responsabili diretti.

I risultati sono analizzati a livello di unità organizzativa semplice, l'ufficio, e a livello complessivo di ente al fine di valorizzare la dimensione unitaria e organica dell'azienda Camera.

▪ **Professionalità**

Intesa come insieme di conoscenze, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

Questi due pilastri del sistema di valutazione, sono quelli che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare la capacità delle persone di sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

Affinché professionalità e risultati possano essere valutati in modo non generico ma mirato, rispetto ai processi su cui le persone realmente sono impegnate e rispetto al livello professionale delle persone stesse, è stato predisposto un Sistema Professionale che dettaglia i diversi profili di competenza (si veda documento descrittivo del Sistema Professionale della Camera di Commercio di Pisa).

VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il *contributo* fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della Camera di Commercio, sia a livello individuale per coloro che ricoprono l'incarico di posizione organizzativa che *a livello di ufficio* per il restante personale.

Essendo parte di un'organizzazione, saranno oggetto di valutazione anche i risultati complessivi raggiunti dall'ente e sintetizzati dal cruscotto direzionale.

Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il suo ruolo,
- valorizzare il contributo di ognuno ad un risultato complessivo di ente cui tutti appartengono

- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

Si osserva come gli obiettivi individuali delle Posizioni Organizzative e di Ufficio identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, **senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte.** Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione.

Si rappresenta altresì che il livello di raggiungimento dei risultati di ufficio, di servizio e dei dirigenti è sintetizzato e ricondotto a sintesi complessiva di ente mediante gli indicatori del cruscotto direzionale.

Il livello di raggiungimento di ciascun risultato atteso verrà valutato su una scala da 0 a 40. Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato:

0-10 Obiettivo completamente disatteso;

11-20 Risultato raggiunto solo in parte

21-30 Risultato pienamente raggiunto

31-40 Risultato ampiamente superato rispetto alle attese

Il punteggio finale sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli risultati.

LA VALUTAZIONE DELLE PROFESSIONALITA'

Il sistema di valutazione delle professionalità, dove per professionalità si deve intendere l'insieme delle esperienze professionali relative ai processi operativi e delle capacità professionali e attitudini individuali richieste specificatamente per il personale in un determinato ruolo, ha la molteplice finalità di:

- promuovere lo sviluppo professionale del personale della Camera, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di debolezza professionale delle singole persone
- favorire la programmazione della formazione in relazione ai reali bisogni di sviluppo dell'Ente

- fornire precise indicazioni in merito alle azioni di progressione orizzontale,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi
- essere alla base del sistema di definizione della retribuzione di risultato per coloro che occupano posizioni organizzative.

In linea con questi obiettivi, la valutazione della professionalità avviene annualmente e segue i cicli della gestione.

Nello specifico vengono valutati:

- **1) Il grado di conoscenza e di autonomia sui processi operativi**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola voce si basa sul livello di possesso delle singole voci di conoscenza dei processi operativi che le persone hanno dimostrato di avere, nell'esercizio della loro attività operativa. In questo senso il livello di conoscenza si basa più sull'evidenza operativa piuttosto che su una presunzione "teorica" derivante, ad esempio, dal fatto che la persona ha frequentato un determinato numero di corsi di formazione.

- **2) Il livello delle capacità professionali e attitudini individuali**

L'attribuzione di un punteggio ad una singola capacità professionale si basa sul livello di possesso che una persona ha effettivamente dimostrato di avere. Non vengono dunque valutate le capacità potenziali ma quelle realmente espresse nell'esercizio dell'attività operativa.

1) Le professionalità sono valutate sulla base dei profili di competenza del ruolo professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla CCIAA di Pisa, integrati dalla mappatura dei processi del sistema Pareto, selezionando quelle che ciascun dirigente reputa maggiormente importanti per quella persona in quello specifico ruolo.

Il numero di processi operativi e di capacità professionali e attitudini individuali oggetto di valutazione è lo stesso per tutto il personale appartenente ad una medesima categoria contrattuale.

Ad esempio, per ogni categoria si avrà:

<i>CATEGORIA</i>	<i>CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI</i> <i>(M)</i>	<i>PROCESSI OPERATIVI</i> <i>(N)</i>
A	4	4
B	4	4

C	4	4
D	4	4
Posizione Organizzativa	5	5

Valutare le competenze significa attribuire, ad ogni processo o sottoprocesso un punteggio compreso tra 0 e 40.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

0-10 nessuna padronanza

assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate

11-20 padronanza di base

ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie sotto la supervisione di una risorsa più esperta

21-30 buona padronanza

ha raggiunto il livello di autonomia operativa nella gestione dei processi ordinari previsti del ruolo; ha una buona conoscenza dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni differenziate

31-40 piena padronanza

possesso di competenze che abilita alla realizzazione di processi complessi di ruolo che richiedano un uso innovativo / integrativo delle conoscenze ed esperienze anche in situazioni non ben definite; espressione delle capacità che consentono di far fronte a situazioni complesse

Sulla base dei punteggi assegnati ad ogni processo/sottoprocesso oggetto di valutazione viene calcolata la media semplice dei punteggi relativi alla conoscenza dei processi operativi (PPCO)

Ogni punteggio assume un valore compreso fra 0 e 40.

2) le capacità professionali e attitudini individuali

A decorrere dall'anno 2015, la valutazione del livello delle capacità professionali e attitudini individuali (PPca) all'interno della valutazione delle professionalità viene valutato su una scala da 0 a 100.

Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato di sintesi:

- 0-20 Esercizio delle capacità e attitudini non in linea con le attese
- 21-40 Esercizio delle capacità e attitudini solo in parte in linea con le attese
- 41-60 Esercizio delle capacità e attitudini in linea con le attese

- 61-90 Esercizio delle capacità e attitudini pienamente in linea con le attese
- 91-100 Esercizio delle capacità e attitudini sistematicamente superiore alle attese

Criteri per la determinazione del compenso per produttività

Noto lo stanziamento del fondo per la produttività, i criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente sono i seguenti:

1. la valutazione dei risultati **complessivi dell'ente (MR₁)**,
2. **la valutazione dei risultati dell'ufficio** o per le Po (**MR₂**), dei risultati individuali, determinata secondo la metodologia precedentemente presentata in questo documento (cfr. Sezione 2 – La valutazione dei risultati);
3. **la valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali (PPca)**, determinata secondo la metodologia precedentemente presentata (cfr. Sezione 3 – La valutazione delle professionalità).

Al fine di calcolare una valutazione della produttività di ciascun dipendente sulla base della quale andare a ripartire il fondo a disposizione, si assume che:

- **i risultati di Ente (MR₁), misurati dal grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi, dati dal cruscotto direzionale del controllo di gestione, pesano per il 20%**;
- la valutazione dei risultati di ufficio e p.o. (**MR₂**) pesa, nella determinazione dell'indice di produttività, **per il 40%**,
- la valutazione delle **capacità professionali e attitudini individuali** di ciascun dipendente pesa, nella determinazione dell'indice di produttività, **per il 40%**;

FATTORI MOLTIPLICATIVI PRODUTTIVITA' PER CATEGORIA (fm)

In ordine alla diversa categoria contrattuale di appartenenza (vedi tabella seguente) e dunque al diverso grado di responsabilità in ordine al raggiungimento dei risultati, i punteggi di cui al punto 1) e 2) sono moltiplicati per un coefficiente pari ad 1 per la categoria A e crescente del 10% al crescere della categoria come rappresentato in tabella:

A	B	C	D
1,00	1,10	1,21	1,33

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava quindi con la seguente formula:

--

$$\text{VPI} = (\text{MR}_1 * 20\% + \text{MR}_2 * 40\%) * \text{fm} + (\text{PPca} * 40\%)$$

Pertanto lo **stanziamento del fondo per la produttività (budget)** viene ripartito sulla base delle performance:

- 1) Ente - risultati : (20%)
- 2) Ufficio (e PO) - valutazione risultati: (40%)
- 3) Individuali - valutazione delle professionalità: (40%)

e distribuito:

- **interamente**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in percentuale pari **almeno al 75%**:
- per l'**80%**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in una percentuale compresa tra il 50% e il 75%
- per il **50%**, se gli obiettivi dell'Ente vengono raggiunti in percentuale inferiore al 50%.

Criteri per la metodologia di gestione della progressione orizzontale

Per progressione orizzontale si intende ciò che nel CCNL del '99 viene definita "progressione economica all'interno della categoria" (Art.5), ovvero un avanzamento di livello retributivo come risultato del riconoscimento di un livello di "prestazione" (impegno, risultati, competenze) superiore nell'ambito della stessa categoria contrattuale. Un sistema di valutazione finalizzato alla gestione della progressione orizzontale deve consentire, a fronte di un budget definito:

- di individuare i candidati che danno prova di elevati livelli di professionalità nell'ambito degli standard richiesti dalla categoria contrattuale;
- di selezionare le persone a cui riconoscere un livello retributivo superiore.

Si tratta, in pratica, di legare la progressione retributiva alla effettiva crescita professionale del collaboratore

I criteri per la progressione orizzontale considerano il livello la professionalità raggiunto da ciascun dipendente in relazione al ruolo professionale a cui appartiene.

Secondo quanto indicato dal CCNL, gli oggetti della valutazione assumono un peso e una rilevanza diversi a seconda della categoria e del livello contrattuale dei candidati sottoposti a valutazione ai fini della progressione economica.

- Al fine di individuare uno sbarramento preliminare per l'accesso alla progressione orizzontale, il criterio assunto è fissato per categoria, al valore del primo quartile della serie ordinata delle Valutazioni della Performance Individuale (VPI) medie degli ultimi tre anni precedenti l'anno di valutazione, depurati dai coefficienti di categoria (fm) e di part-time, che ben sintetizza sia l'impegno della persona e il suo orientamento verso il conseguimento dei suoi obiettivi annuali, sia le capacità professionali e attitudini individuali necessarie per operare efficacemente all'interno dell'organizzazione.

Una volta selezionati i candidati che superano la soglia preliminare e quindi possiedono i requisiti per accedere alla graduatoria di progressione economica, gli elementi che, opportunamente pesati, concorrono alla determinazione del punteggio di sintesi sono:

- **Il grado di raggiungimento dei risultati relativo agli ultimi due anni di valutazione effettuata, espresso attraverso l'indice MR(i);**
- **Il livello delle conoscenze sui processi operativi posseduto, valutato sulla base del profilo di ruolo, ed espresso attraverso l'indice PPCo (i);**

- **Il livello delle capacità professionali e attitudini individuali dimostrato, valutato sulla base del profilo di ruolo, ed espresso attraverso l'indice PPCa(i).**

$$\underline{VPO(j) = p_1 * MR2(j) + p_2 * PPCo(j) + p_3 * PPCa(j)}$$

Dove:

MR2 = $[MR(T-1) + MR(T)] / 2$ = indice media dei risultati degli ultimi due anni;

PPCo = Punteggio Parziale Conoscenze è riferito all'anno di decorrenza della progressione

PPCa = Punteggio Parziale Capacità professionali è riferito all'ultimo anno precedente la decorrenza

p₁ + p₂ + p₃ = 100%, Coefficienti di ponderazione

p₁ = 20%, Coefficienti di ponderazione dei risultati

p₂ = 40%, Coefficienti di ponderazione delle conoscenze dei processi operativi

p₃ = 40%, Coefficienti di ponderazione delle capacità professionali e attitudini individuali

La Camera può, nel tempo, modificare le percentuali di ponderazione, a condizione che tale aggiornamento non alteri le logiche della valutazione.

Il contratto prevede che siano oggetto di valutazione le seguenti “capacità professionali e attitudini individuali” che, pertanto, sono incorporate nelle schede annuali di valutazione (PPCa):

1) Orientamento al cliente

Capacità di aiutare gli altri, mediante la “lettura” e la soddisfazione dei loro bisogni.

Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.

2) Proattività e spirito di iniziativa

Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.

Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.

Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità.

3) Flessibilità

Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario.

Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove.

Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo.

Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.

4) Autonomia operativa

Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".

Inoltre dovrà essere necessariamente presente nelle schede delle p.o.:

5) Capacità di motivare

Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi.

Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo.

Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori

Ai fini dell'inserimento nella graduatoria dei VPO il punteggio minimo del PPCO deve essere superiore a 20/40.

La progressione è attribuita ai dipendenti posti in graduatoria secondo l'ordine di punteggio VPO fino a concorrenza delle risorse disponibili; non si dà luogo a copertura dei fabbisogni parzialmente coperti.

A parità di punteggio di sintesi si dà la precedenza a quei candidati che hanno conseguito un livello superiore di risultato.

Schede di Valutazione

SCHEDA VALUTAZIONE (categoria A - B)
CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI (PPca)

Nome Cognome.....

Ruolo Categoria

n°	Declaratoria	Criteri valutazione	Valutazione
1	<p>ORIENTAMENTO AL CLIENTE</p> <p>Capacità di aiutare gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei loro bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u></i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p> <p>41-60</p> <p>61-90</p> <p>91-100</p>
2	<p>ORIENTAMENTO ALLA SOLUZIONE DI PROBLEMI</p> <p>Tendenza a vedere il problema non come un ostacolo insormontabile, o come qualcosa di competenza altrui, ma come un normale aspetto collegato alla propria attività e, in quanto tale, da affrontare e risolvere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p> <p>41-60</p>

	<p>Capacità di individuare e analizzare le diverse variabili di un problema e di individuarne le cause in modo corretto.</p> <p>Capacità di differenziare il problema dalle difficoltà ricorrenti legate al proprio ruolo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore</u> alle attese</i> 	<p>61-90</p> <p>91-100</p>
3	<p>AUTONOMIA OPERATIVA</p> <p>Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende dal grado di esperienza.</p> <p>Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza.</p> <p>Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile.</p> <p>Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere.</p> <p>Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore</u> alle attese</i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p> <p>41-60</p> <p>61-90</p> <p>91-100</p>
4	<p>ACCURATEZZA NEL LAVORO</p> <p>Attitudine a lavorare con meticolosità e attenzione, al fine di minimizzare gli errori e di rispettare gli standard di qualità attesi dall'Ente e dagli utenti.</p> <p>Tendenza a rispettare le procedure di realizzazione del proprio lavoro e a ricercare spazi per un miglioramento continuo dei livelli di qualità.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p> <p>41-60</p> <p>61-90</p>

		- <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u></i>	91-100
--	--	--	--------

**SCHEDA VALUTAZIONE (categoria C e D) (PPca)
CAPACITA' PROFESSIONALI E ATTITUDINI INDIVIDUALI**

Nome Cognome.....

Ruolo Categoria

n°	Declaratoria	Criteri valutazione	Valutazione
1	ORIENTAMENTO AL CLIENTE Capacità di aiutare gli altri, mediante la "lettura" e la soddisfazione dei loro bisogni. Tendenza a ricercare le informazioni sulle effettive necessità del cliente (al di là di quelle espresse o formalizzate dall'amministrazione) e a soddisfarle con i prodotti e i servizi a disposizione. Capacità di offrire al cliente consulenza e assistenza. Tendenza a risolvere rapidamente e senza riserve i problemi nei servizi al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea con le attese</u></i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte in linea con le attese</u></i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea con le attese</u></i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente in linea con le attese</u></i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u></i> 	<ul style="list-style-type: none"> 0-20 21-40 41-60 61-90 91-100
2	PROATTIVITA' E SPIRITO DI INIZIATIVA	- <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea con le attese</u></i>	0-20

	<p>Orientamento spontaneo a proporre e attivare nuove iniziative, anche attraverso una costante attenzione all'innovazione di processo e di prodotto.</p> <p>Autonomia nello sviluppare nuove opportunità e nell'individuare soluzioni ai problemi anche non immediatamente evidenti.</p> <p>Tendenza ad avanzare nuove proposte e nuove idee, assumendosene la responsabilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u></i> 	<p>21-40</p> <p>41-60</p> <p>61-90</p> <p>91-100</p>
3	<p>FLESSIBILITA'</p> <p>Disponibilità a vedere criticamente le proprie opinioni, decisioni e scelte alla luce dei contributi altrui e dei cambiamenti di scenario. Capacità di affrontare con apertura anche problematiche professionali nuove. Capacità di operare in parallelo anche su attività diverse, e di passare rapidamente da una all'altra, senza che questo crei difficoltà di concentrazione e perdite di tempo. Capacità di adattare i propri schemi di riferimento e le proprie modalità di lavoro alle esigenze operative e organizzative e di confrontarli con quelli dei propri interlocutori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u></i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p> <p>41-60</p> <p>61-90</p> <p>91-100</p>
4	<p>AUTONOMIA OPERATIVA</p> <p>Atteggiamento verso l'autonomia, piuttosto che l'autonomia stessa che per definizione dipende</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese</i> - <i>Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese</i> 	<p>0-20</p> <p>21-40</p>

<p>dal grado di esperienza. Capacità di affrontare le situazioni riconoscendo i propri ambiti di propria competenza. Tendenza a non ribaltare le decisioni inerenti problemi non ricorrenti totalmente sul proprio responsabile. Lucidità nel leggere il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione in termini di risultati da raggiungere più che elenchi di attività e compiti da assolvere. Tendenza ad attivarsi per "fare da soli".</p>	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese	41-60
	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese	61-90
	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u>	91-100

SOLO per le PO

<p>5 CAPACITA' DI MOTIVARE</p> <p>Capacità di interpretare correttamente le aspirazioni dei propri collaboratori, al fine di aumentare l'impegno e il raggiungimento degli obiettivi assegnati e attesi. Assicura peraltro un clima di lavoro positivo e produttivo. Capacità di armonizzare le esigenze dell'organizzazione con quelle dei collaboratori.</p>	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>non in linea</u> con le attese	0-20
	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>solo in parte</u> in linea con le attese	21-40
	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>in linea</u> con le attese	41-60
	- Esercizio delle capacità e attitudini <u>pienamente</u> in linea con le attese	61-90
	Esercizio delle capacità e attitudini <u>sistematicamente superiore alle attese</u>	91-100
Risultato Medio		PPCa (i)
FASE VALUTAZIONE		
<i>Il dirigente responsabile</i>	
<i>La PO responsabile</i>	

<i>Data valutazione</i>
-------------------------	----------------



SCHEDA VALUTAZIONE DELLA CONOSCENZA DEI PROCESSI OPERATIVI (PPco)						
Nome Cognome.....						
Ruolo Categoria						
n°	Descrizione	Criteri valutazione	Valutazione			
1	Padronanza	10	20	30	40
2	Padronanza	10	20	30	40
....	Padronanza	10	20	30	40
n	Padronanza	10	20	30	40
Risultato Medio			PPCO (i)			
FASE VALUTAZIONE						
<i>Il dirigente responsabile</i>					
<i>La PO responsabile</i>					
<i>Data valutazione</i>					