

## **UNIONCAMERE TOSCANA**

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

## **UNIONCAMERE TOSCANA**

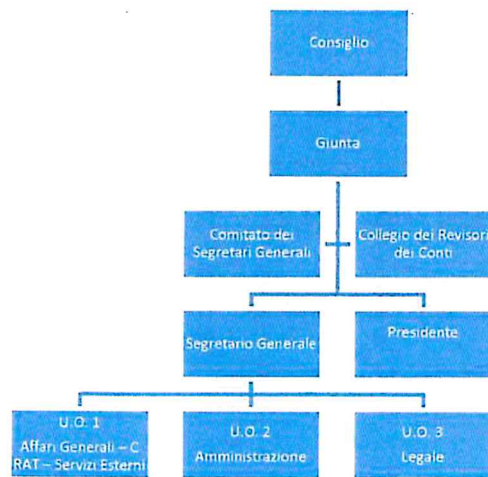
IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### **ALLEGATO 1: ASSETTO ISTITUZIONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA ORGANIGRAMMA**

---

Sistema di misurazione e valutazione della performance

---



## **UNIONCAMERE TOSCANA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### **ALLEGATO 2: PORTAFOGLIO DELLE ATTIVITÀ**

| ATTIVITA' DI SUPPORTO E PROMOZIONE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ATTIVITA' GIURIDICA                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Attività di coordinamento per relazioni con la Regione Toscana</li> <li>☞ Attività di coordinamento regionale per i progetti relativi alla maggiorazione del diritto annuale</li> <li>☞ Coordinamento progetti sul fondo perequativo</li> <li>☞ gestione società partecipate</li> <li>☞ comunicazione e rapporti con la stampa</li> <li>☞ gestione eventi</li> <li>☞ organizzazione di corsi di formazione per il personale interno ed il personale del Sistema camerale</li> <li>☞ gestione della Segreteria della Commissione Regionale per l'Artigianato (CRAT)</li> <li>☞ predisposizione e gestione di progetti</li> <li>☞ gestione dei <u>gruppi di lavoro intercamerali</u></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ consulenza legale ed espressioni di parere per le Camere associate</li> <li>☞ gestione dei contratti</li> <li>☞ gestione delle attività in materia di trasparenza</li> <li>☞ gestione <u>dei gruppi di lavoro intercamerali</u></li> </ul> |

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

## ALLEGATO 3: SCHEMA DI MAPPA STRATEGICA



**UNIONCAMERE TOSCANA**

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**ALLEGATO 4: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE  
DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE  
INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI****METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI  
DIRIGENTI**

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

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

la valutazione annuale delle prestazioni dei dirigenti è operata dal Segretario Generale coadiuvato dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nonché sulla base degli eventuali dati e relazioni forniti dalla struttura che supporta il controllo strategico.

---

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

---

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

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

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

Unioncamere Toscana è tenuta a motivare per iscritto al dirigente l'eventuale valutazione negativa, che comporti la revoca dell'incarico e la destinazione a diverso incarico.

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

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

La metodologia per la valutazione delle prestazioni del Segretario Generale di Unioncamere Toscana considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 50% della valutazione complessiva, performance individuale 30% della valutazione complessiva;

Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

La metodologia utilizzata per la valutazione dei dirigenti di Unioncamere Toscana segue un'ottica integrata che considera, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati, anche il profilo dei comportamenti dirigenziali, tenendo altresì in considerazione l'apporto personale e la qualità della prestazione ottenuta.

---

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

---

La metodologia per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti considera, infatti, due profili, descritti e ponderati nel modo seguente:

Raggiungimento degli obiettivi di risultato: performance di Ente 15% della valutazione complessiva, performance di Area 45% della valutazione complessiva, performance individuale 20% della valutazione complessiva;

Profili comportamentali e qualitativi: 20% della valutazione complessiva.

#### 1. Raggiungimento degli obiettivi di risultato

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

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

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

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

## 2. Profili comportamentali e qualitativi

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

I profili oggetto di indagine sono i seguenti<sup>1</sup>:

Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100);

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

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

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

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

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

Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative (Peso: 2 su 100).

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

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

<sup>1</sup> I fattori di valutazione cui si fa riferimento sono quelli indicati dall'art. 43 comma 4 del Contratto Collettivo Nazionale dei Dirigenti degli Enti locali del 16 Aprile 199, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana n. 101 del 2 maggio 1996 - Serie generale.

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

Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni (Peso: 2 su 100)

4. Ha svolto con regolarità una gran mole di lavoro dimostrando completa padronanza delle funzioni e dei compiti del suo ruolo. All'interno del programma di lavoro della sua unità ha animato molteplici e complesse iniziative. Il suo contributo alle attività delle altre unità in cui il suo ufficio era direttamente o indirettamente interessato è stato molto significativo e apprezzato. Ha affrontato con sicurezza anche situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito in maniera molto netta tutti i risultati attesi, anche in anticipo sui tempi stabiliti.

3. Ha posto molta cura nell'assolvimento delle funzioni e dei compiti del suo ruolo, facendo fronte con buona regolarità agli impegni giornalieri e alle altre incombenze dell'ufficio. Ha organizzato le attività correnti in modo efficiente e ha dato costantemente un apporto positivo alle attività comuni delle altre unità organizzative. E' stato disponibile ad impegnarsi attivamente nelle situazioni che implicavano cambi di priorità e la revisione dei piani di lavoro. Ha conseguito tutti i risultati attesi nei tempi stabiliti.

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

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

Capacità dimostrata nel valutare, motivare, guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi

---

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

---

di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro (Peso: 4 su 100):

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

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

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

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

---

Sistema di misurazione e valutazione della performance

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

**Sistema di misurazione e valutazione della performance**

---

1. Ha espresso un'azione dirigenziale poco incisiva e caratterizzata da una certa tendenza a non assumere, con la tempestività e chiarezza necessarie, le decisioni richieste per lo svolgimento del programma di lavoro, rendendo così inevitabile il ripetersi di disfunzioni e ritardi. La sua azione di inquadramento e di guida del personale è stata discontinua e fonte talvolta di inconvenienti che si sarebbero potuti evitare. Nell'attribuzione ai collaboratori di funzioni e dei carichi di lavoro ha in diverse occasioni rinunciato ad affrontare e gestire il conflitto, quando si rivelava necessario per giungere a soluzioni più eque ed efficaci sotto il duplice profilo della valorizzazione della professionalità e dell'impegno dei singoli nonché della produttività e della qualità del lavoro.

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

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

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

alla razionalizzazione dei servizi in essere e allo sviluppo del processo di "esternalizzazione", conseguendo risultati più che soddisfacenti.

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

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

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

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

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

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

---

Sistema di misurazione e valutazione della performance

---

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Con un'azione costante e molto qualificata, ha dato un significativo contributo alla creazione nell'Ente di un clima ampiamente collaborativo e favorevole all'integrazione e alla cooperazione fra tutti i principali settori d'intervento, a vantaggio di una maggiore permeabilità delle sue strutture verso l'esterno e del miglioramento complessivo delle risposte alla crescente domanda di servizi di qualità. Ha dimostrato di cogliere con proprietà e immediatezza gli aspetti critici e contingenti che richiedevano risposte flessibili, anche attraverso modalità operative relativamente nuove e più rispondenti alle mutate condizioni. La

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

sua collaborazione è stata spesso richiesta, trattandosi di persona che ha sviluppato ottime relazioni di lavoro, ottenendo completa fiducia e considerazione. E' sempre stato disponibile alla collaborazione per ogni esigenza dell'Ente; si è integrato attivamente con i colleghi e ha dimostrato completa disponibilità ed attitudine a condividere e ad affrontare i problemi di organizzazione e di gestione anche in situazioni inedite e impreviste.

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

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

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

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

| UNIONCAMERE TOSCANA                                   |                   |             |                    |                                                |
|-------------------------------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|------------------------------------------------|
| SCHEDA RIEPILOGATIVA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI |                   |             |                    |                                                |
| ESERCIZIO DI RIFERIMENTO: XXXX                        |                   |             |                    |                                                |
| VALUTATO: XY                                          |                   |             |                    |                                                |
| Profilo (*)<br>(a)                                    | Indicatori<br>(b) | Peso<br>(c) | Valutazione<br>(d) | Valutazione<br>ponderata<br>(e) = (c) x<br>(d) |
|                                                       |                   |             |                    |                                                |

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

|                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                      |                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|------------------------------------------|
| I. Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati                                                                                                                                                                                                                                      | LA VALUTAZIONE DI TALE PROFILO VIENE RIPRESA DALLA SCHEDA DI PERFORMANCE, REDATTA SECONDO LA METODOLOGIA BSC, IN RELAZIONE AL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI                                                                                                                                            | 0,8         | Da 4 a 1             |                                          |
| Profilo (*)<br>(a)                                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicatori<br>(b)                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Peso<br>(c) | Valutazione<br>e (d) | Valutazione ponderata<br>(e) = (c) x (d) |
| II. Capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e temperando i diversi impegni                                                                                                                                 | Quantità e qualità del lavoro svolto, iniziativa e padronanza di funzioni e compiti; efficienza organizzativa e programmatica; apporto al lavoro di altre unità organizzative                                                                                                                                             | 0,02        | Da 4 a 1             |                                          |
| III. Capacità dimostrata nel valutare, motivare e guidare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro | Grado di coinvolgimento e di motivazione del personale; esercizio di una leadership efficace ed equità nell'attribuzione dei carichi di lavoro; grado di cooperazione e produttività dell'ambiente di lavoro; valutazione e valorizzazione meritocratica dei collaboratori con significativa differenziazione dei giudizi | 0,04        | Da 4 a 1             |                                          |
| IV. Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo                                                                                                                                              | Qualità e tempestività delle decisioni in situazioni critiche; equilibrio fra rispetto delle disposizioni normative e innovazione; impulso verso il                                                                                                                                                                       | 0,04        | Da 4 a 1             |                                          |

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                   |      |          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|--|
| la qualità dei servizi                                                                                                                                                    | miglioramento della qualità del servizio reso                                                                                                                                                                                                     |      |          |  |
| V. Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione a tal fine del personale       | Analisi e valutazione critica dei problemi di lavoro e gestione flessibile; adeguamento risposte organizzative e procedurali; valorizzazione del supporto informatico e riconversione professionale e aggiornamento a tal fine del personale      | 0,02 | Da 4 a 1 |  |
| VI. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione | Ricerca e uso di informazioni rilevanti per le gestione; produzione di resoconti significativi sulle attività; revisione e rinnovo costante degli strumenti del controllo di gestione; conoscenza e attivazione di tecniche manageriali           | 0,04 | Da 4 a 1 |  |
| VII. Qualità dell'apporto personale specifico                                                                                                                             | Apporto dato alla soluzione di problemi complessi e all'attuazione di decisioni strategiche; livello delle innovazioni e attuazione cambiamenti per lo sviluppo organizzativo; mobilitazione delle risorse in attuazione di impegno straordinario | 0,02 | Da 4 a 1 |  |
| VIII. Contributo all'integrazione fra diversi servizi e all'adattamento del contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze,                 | Visione d'insieme e contributo all'integrazione fra diversi servizi; adattamento al contesto esterno di intervento anche in situazioni inedite e impreviste; relazioni di lavoro e qualità del servizio                                           | 0,02 | Da 4 a 1 |  |

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

|                                   |                                                                                                               |  |  |                         |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|-------------------------|
| cambiamenti di modalità operative |                                                                                                               |  |  |                         |
|                                   | VALUTAZIONE COMPLESSIVA<br>Sommatoria dei valori assunti da I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII nella colonna e) |  |  | Valutazione complessiva |

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

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

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

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

Punteggio fino a 1      dal 10% al 30%      della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente

Punteggio da 1,1 a 2    dal 31% al 50%      della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente

Punteggio da 2,1 a 3    dal 51% al 75%      della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente

Punteggio da 3,1 a 4    dal 76% al 100%    della quota di fondo a disposizione per ciascun dirigente

## UNIONCAMERE TOSCANA

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO 5: 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 di Unioncamere Toscana 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:

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;

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/Segretario Generale 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.

Unioncamere Toscana, 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:

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

| <b>2. CRITERI DI VALUTAZIONE</b>                                                                                                                                                                      | <b>PUNTEGGIO MASSIMO OTTENIBILE</b> | <b>PUNTEGGIO OTTENUTO</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| 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                                   |                           |
| <b>PUNTEGGIO</b>                                                                                                                                                                                      | <b>100</b>                          |                           |

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

Unioncamere Toscana 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 di Unioncamere Toscana.

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

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

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

Gli importi destinati alla performance organizzativa verranno erogati nella seguente misura

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

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

### C. Produttività annua per la qualità della prestazione del dipendente

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

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

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

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

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'Ente;
- chiari, specifici, concreti, misurabili e raggiungibili;
- proporzionali a ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente;

---

 Sistema di misurazione e valutazione della performance
 

---

- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno;
- proporzionali al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

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

Gli obiettivi generali a livello di Ente e gli obiettivi specifici per ciascun Servizio/U.O. possono

| Grado di raggiungimento degli obiettivi | Punteggio obiettivi di gruppo | Punteggio obiettivi individuali |
|-----------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
| Non raggiunto (0 - 20%)                 | 0 a 8                         | 0 a 2                           |
| Raggiunto in parte (21% - 50%)          | da 8,4 a 20                   | da 2,1 a 5                      |
| Raggiunto in buona parte (51% - 75%)    | da 20,4 a 30                  | da 5,1 a 7,5                    |

essere modificati ed integrati nel corso dell'anno; le modifiche sono illustrate ai dipendenti della struttura, con i quali viene, altresì, verificata l'eventuale esigenza di rivedere anche i programmi di lavoro individuali.

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

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

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

|                                     |                |              |
|-------------------------------------|----------------|--------------|
| 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    |

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

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

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

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

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

| Punteggi       | Relativo significato                                                                                                           |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| da 0,20 a 0,39 | Non è coinvolto nell'obiettivo                                                                                                 |
| da 0,40 a 0,49 | Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo                                                                                      |
| da 0,50 a 0,69 | Non è pienamente coinvolto nell'obiettivo, ma si fa carico in modo particolare delle attività ordinarie e/o di altri obiettivi |
| da 0,70 a 0,80 | È coinvolto nell'obiettivo, svolge un numero significativo di attività finalizzate alla sua realizzazione                      |

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

|                |                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| da 0,81 a 0,90 | È coinvolto nell'obiettivo, svolge tutte le attività che servono al suo raggiungimento                         |
| da 0,91 a 1    | Partecipa in maniera efficiente alle attività più complesse e più onerose per il raggiungimento dell'obiettivo |

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

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

Gli obiettivi sono valutati secondo la seguente scheda:

## VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C1)

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

## VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (C2)

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

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

## 1. VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE:

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

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

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

## Sistema di misurazione e valutazione della performance

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

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

Totale punteggio attribuito alla valutazione della qualità della prestazione individuale:

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

---

Sistema di misurazione e valutazione della performance

---

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

Il VOTO FINALE è dato dalla somma:

punteggio ottenuto nella valutazione dei risultati realizzati

punteggio ottenuto nella valutazione della qualità della prestazione individuale

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

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

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

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

Il Segretario Generale e il Dirigente di Area, sentito anche il parere dei Capi Servizio, dopo la verifica dei risultati, attribuiscono la relativa valutazione a ciascun dipendente, comunicandola, poi, al dipendente medesimo. Entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione assegnata, i dipendenti possono presentare ricorso scritto al Segretario Generale. Il Segretario Generale, sentito il Dirigente di Area, si pronuncia sul ricorso entro i 15 giorni successivi.

Le valutazioni individuali sono considerate riservate e personali.

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

