

CCIAA VENEZIA ROVIGO DELTA LAGUNARE

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 6: SISTEMA DI VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE

1	29/01/2018	Delibera di Giunta
Revisione	Data	Approvazione

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

1. Finalità e presupposti

Il sistema di valutazione del personale non dirigente della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta lagunare, in linea con i contenuti del D.Lgs. 150/2009 (di seguito indicato con il termine “decreto”), si pone le seguenti finalità:

- favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l’individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra dirigenti e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell’adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell’impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l’erogazione di compensi economici all’effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

Il sistema di valutazione del personale è articolato in modo da promuovere il merito e il miglioramento della performance, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata, ponendo in evidenza il contributo individuale rispetto agli obiettivi dell’organizzazione e contribuendo, in tal modo, a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole al perseguimento delle finalità dell’Ente

In particolare la misurazione e valutazione della performance del personale e dei responsabili di posizione organizzativa/alta professionalità, deve considerare i seguenti aspetti:

- collegamento tra performance organizzativa ed individuale;
- valutazione del contributo alla performance organizzativa;
- individuazione di obiettivi specifici individuali e/o di gruppo e valutazione dell’apporto del singolo dipendente al raggiungimento degli stessi;
- valutazione delle competenze professionali manifestate in modo che i comportamenti del valutato si allineino, nel tempo al contesto mutevole dell’Ente.

Il Sistema di valutazione del personale non dirigente è utilizzato sia per l'erogazione del trattamento economico accessorio collegato alla performance, sia come titolo rilevante per l'attribuzione delle progressioni economiche e dei posti riservati nei concorsi per l'accesso all'area superiore, ai sensi dell'art. 62 del decreto 150/2009.

2. L'architettura del sistema di valutazione

La valutazione del personale non dirigente è effettuata sulla base di apposite schede, allegate al presente documento, e prende a riferimento un arco temporale compreso tra il 1 gennaio e il 31 dicembre di ogni anno.

L'architettura è diversa per le Posizioni Organizzative /Alte professionalità e il restante personale non dirigente dell'Ente.

2.1 Misurazione e valutazione della performance delle PO/AP

La valutazione degli incaricati di posizione organizzativa e alta professionalità presenta la stessa impostazione di quella della dirigenza salvo la seguente diversa pesatura dei diversi ambiti di misurazione e il diverso parametro di riferimento per la misurazione della performance organizzativa (Performance di Area/UO di appartenenza anziché la Performance di Ente prevista per i dirigenti):

Ambito di valutazione	PO/AP
Obiettivi di Area (performance organizzativa)	20%
Obiettivi specifici	30%
Comportamenti/competenze dimostrate	50%

Obiettivi di Area (performance organizzativa).

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Area/UO di appartenenza, viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Operativo di dell'Area/UO di appartenenza approvato nel Piano della performance relativo al periodo di valutazione e così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

Di seguito le metodologie di calcolo così come definite dal Sistema di Valutazione e Misurazione della performance approvato:

Performance a livello di Unità Organizzativa (Cruscotti operativi di Area)
<i>Media aritmetica</i> Performance a livello di unità organizzativa = $\text{Performance}_{O.S.1} + \dots + \text{Performance}_{O.S.n} / N$ N = numero Obiettivi Strategici associati all'Unità Organizzativa Performance $_{O.S.n}$ = vedi formula P O.S.
<i>Performance Obiettivo Strategico (P O.S.)</i>
<i>Media ponderata</i> $P\ O.S. = \text{Performance indicatore 1} * \text{peso\%} + \dots + \text{Performance indicatore n} * \text{peso\%}$

$$Performance\ indicator\ n = (risultato\ conseguito\ anno\ t / Target\ anno\ t) * 100$$

Obiettivi specifici.

Vengono individuati almeno tre obiettivi specifici che riguardano attività/progetti in relazione alle competenze del settore e in coerenza con gli obiettivi strategici dell'Ente e le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico.

Gli Obiettivi specifici alimentano il Cruscotto di performance individuale del personale incaricato di PO/AP dirigente così come approvato nel Piano della Performance e ai fini della misurazione del raggiungimento viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto medesimo, così come validato dall'OIV nella relativa Relazione sulla performance.

Performance a livello di Cruscotti obiettivi individuali personale PO/AP

Media ponderata

*P Obiettivi Individuali PO/AP = Performance indicatore1 * peso% +Performance indicatore n * peso%*

*Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t) * 100*

Comportamenti/capacità dimostrate.

La valutazione delle competenze e delle capacità attengono alle conoscenze, le capacità, le abilità e le attitudini dimostrate da ciascun dipendente incaricato di PO/AP per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura e nel perseguimento degli obiettivi e delle attività assegnate. Ai fini della valutazione si riporta nella tabella le capacità/competenze oggetto di valutazione:

1	Capacità di attivare una relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale, il Dirigente di area, nonché i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni
2	Capacità di trasmettere un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne
3	Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore, con orientamento all'efficacia/efficienza (per la AP che non ha collaboratori diretti il riferimento è ai colleghi coinvolti nell'attività del settore)
4	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività/progetti affidati nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità del ruolo e degli obiettivi del settore, in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance
5	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'ufficio di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestirlo in modo efficace/efficiente anche coinvolgendo i colleghi/collaboratori
7	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di attuare processi di semplificazione delle procedure organizzative
8	Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di

	formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.
--	---

Modalità di calcolo del punteggio per la valutazione delle prestazioni e delle capacità/competenze

Per ciascuna dimensione di valutazione in relazione alla % di raggiungimento degli obiettivi previsti e del livello delle capacità/competenze dimostrato viene assegnato un punteggio da 1 a 4 (per ciascun valore numerico viene indicato il livello di conseguimento dei risultati attesi (1 = disatteso, 2 = inferiore alle aspettative; 3 = in linea con le aspettative dell'Ente ; 4 = superiore alle aspettative dell'ente).

Per maggiore chiarezza si riporta di seguito la scala di misurazione prevista:

Valutazione finale	Ambiti della valutazione		scala voti		
	peso	descrizione	riferimento	% raggiungimento	voto
100% 1 $\Rightarrow$ 4	20% 0,2 $\Rightarrow$ 0,8	Obiettivi di Area /UO di appartenenza (performance organizzativa)	performance Cruscotto Operativo di Area/UO di appartenenza	da 0% a 50%	1
				da 51% a 80%	2
				da 80% a 90%	3
				da 90% a 100%	4
	30% 0,3 $\Rightarrow$ 1,2	Obiettivi specifici	performance Cruscotto Obiettivi individuali	da 0% a 50%	1
				da 51% a 80%	2
				da 80% a 90%	3
				da 90% a 100%	4
	50% 0,5 $\Rightarrow$ 2	capacità (media delle valutazioni delle singole capacità)	capacità ₁	disatteso	1
				inferiore alle aspettative	2
				in linea con le aspettative	3
				superiore alle aspettative	4
			capacità _n	disatteso	1
				inferiore alle aspettative	2
				in linea con le aspettative	3
				superiore alle aspettative	4

In relazione al suddetto sistema di calcolo con riferimento al quale ciascun incaricato di PO/AP può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 1 a un massimo di 4 punti, la relativa indennità di risultato è assegnata secondo la seguente scala:

Punteggio finale ottenuto	Valutazione		% retribuzione risultato liquidabile
da 1 a 1,9	Disatteso	Valutazione negativa	0%
da 2 a 2,8	Inferiore alle aspettative		40%
da 2,9 a 3,5	In linea con le aspettative	Valutazione positiva	90%
da 3,6 a 4	Superiore alle aspettative		100%

2.2 Misurazione e valutazione della performance del personale non dirigente e non incaricato di PO/AP

Anche la misurazione e la valutazione del personale dipendente deve essere idonea a ricoprire, garantendo una significativa differenziazione dei giudizi, i due ambiti di performance previsti dal decreto 150/2009, organizzativa e individuale atteso che l'art. 19, come modificato dal recente decreto di riforma n. 74/2017, demanda al CCNL la definizione, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'art. 40, comma 3-bis, del decreto 165/2001, della quota delle risorse da destinare a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale.

Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa del personale fa riferimento ai risultati raggiunti, a livello di Area/UO di appartenenza, dagli obiettivi operativi (azioni) indicati nel Cruscotto Operativo di Area approvato nel Piano della performance relativo all'anno di valutazione.

La valutazione complessiva oltre all'indicatore sintetico di risultato, così come validato dall'OIV ai fini della valutazione della performance organizzativa delle PO/AP, tiene conto dell'apporto effettivo individuale fornito dal dipendente al raggiungimento della performance di Area/UO di appartenenza, sulla scorta dei criteri e scala di valori indicati nelle schede di valutazione nella specifica sezione dedicata alla valutazione della performance organizzativa.

Misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della performance individuale riguarda:

- 1) il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo assegnati dal dirigente di Area;
- 2) le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
- 3) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza.

L'oggetto della valutazione non è dunque la persona, ma le modalità e le capacità con le quali essa esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza: il suo modo di agire e di relazionarsi con gli altri (colleghi, superiori, collaboratori, utenti), il suo modo di esplicitare le proprie competenze e le proprie capacità gestionali, manageriali, intellettive, la sua capacità di incidere sulla performance della struttura di appartenenza, la sua capacità di raggiungere gli obiettivi assegnati.

Per questa ragione, la valutazione non dovrà riferirsi al carattere del dipendente o alle sue caratteristiche personali, ma alla differenza tra i risultati "attesi" e quelli "effettivi", e sarà relativa esclusivamente al periodo oggetto di valutazione.

Gli Obiettivi individuali e/o di gruppo

Uno dei fattori che concorrono alla realizzazione della performance individuale è il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

L'individuazione degli obiettivi avviene nell'ambito di progetti/piani di miglioramento predisposti annualmente dai Dirigenti con il supporto dei responsabili Settore/Servizio/Ufficio della propria Area e l'ausilio del Settore programmazione.

I progetti/piani di miglioramento possono coinvolgere l'intera struttura o singoli settori/servizi/uffici e quindi il "gruppo" cui l'obiettivo si riferisce può coinvolgere il personale di diverse unità organizzative (Settori/Servizi/Uffici).

I progetti/piani di miglioramento devono tendere al raggiungimento di livelli "qualitativi e quantitativi di miglioramento del servizio, di innovazione e di maggiore efficienza e/o economicità (risparmi di spesa)", ed essere in linea con gli obiettivi strategici e operativi approvati nel Piano della performance dell'anno di riferimento.

I risultati attesi, ovvero gli obiettivi assegnati, affinché possano considerarsi utili ai fini della valutazione della prestazione devono avere le seguenti caratteristiche:

misurabili: in termini di tempi, frequenze, volumi. Essi saranno riferiti a risultati quantitativi, ma potranno riferirsi anche a risultati qualitativi;

raggiungibili: obiettivi troppo ambiziosi non stimolano la persona ad impegnarsi, creano frustrazione e sfiducia nei propri collaboratori. Gli obiettivi troppo facilmente raggiungibili non costituiscono uno stimolo;

numericamente idonei all'ambito di misurazione: un numero eccessivo di obiettivi è dispersivo e non coinvolge profondamente la persona. Il numero degli obiettivi da assegnare deve tener conto della rilevanza dell'obiettivo, della sua realizzazione temporale, della trasversalità;

inequivocabili: non debbono suscitare dubbi di interpretazione e, pertanto, dovranno indicare con chiarezza il risultato chiave specifico e misurabile, più una data di raggiungimento;

espliciti: ovvero formalmente comunicati ed esplicitati.

La valutazione dell'apporto e dell'impegno assicurato dal dipendente al raggiungimento degli obiettivi dei progetti/piani di miglioramento è effettuata sulla scorta dei criteri e scala di valori indicati nella Sezione 2 – Parte A delle schede di valutazione, nella specifica sezione dedicata alla valutazione della performance individuale.

Le competenze e i comportamenti organizzativi

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale e si riferisce all'insieme delle competenze dimostrate attraverso le azioni messe in atto nel contesto lavorativo di appartenenza, funzionali al ruolo ricoperto e agli obiettivi assegnati.

La valutazione dei comportamenti agiti è effettuata sulla scorta dei criteri e scala di valori indicati nella Sezione 2 – Parte B delle schede di valutazione, nella specifica sezione dedicata alla valutazione della performance individuale.

La valutazione finale e sistemi incentivanti

Al termine della valutazione ci sarà un punteggio da 1 a 100 per ciascuno degli ambiti di performance individuata dal decreto 150/2009:

- performance organizzativa
- performance individuale

ma con pesature interne dei diversi fattori che concorrono alle valutazioni finali, diversi, per la sola performance individuale, a seconda delle categoria di appartenenza come di seguito indicato:

Valutazione performance organizzativa				
Fattori di valutazione	Peso fattori			
	D	C	B	A
A - Raggiungimento degli obiettivi complessivi di Area/UO di appartenenza	100	100	100	100
Valutazione della performance individuale				
Fattori di valutazione	Peso fattori			
	D	C	B	A
A – Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall'Ente	55	55	40	40
B - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo	45	45	60	60

La correlazione tra il punteggio ottenuto dal singolo dipendente a livello di performance organizzativa e di performance individuale e le quote spettanti dei relativi stanziamenti approvati nel Fondo, è demandata alla contrattazione integrativa sulla base di quanto prevede il contratto collettivo nazionale di riferimento il quale, ai sensi dell'art. 19 del decreto 150/2009, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi derivante dal sistema di valutazione, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

3. Fasi, Tempi e soggetti del processo di valutazione.

Fase1 – Definizione e Assegnazione degli obbiettivi.

L'attività di definizione degli obbiettivi del personale non dirigente è parallela all'attività di predisposizione e redazione dei documenti di programmazione della Camera che a partire dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e quindi al Preventivo Economico e relativo Budget Direzionale conducono alla esplicitazione nel Piano Triennale della Performance delle priorità e degli obbiettivi strategici dell'Ente

da cui discendono, in una logica a cannocchiale, gli obbiettivi di tutta la struttura camerale e delle relative risorse umane dirigenziali e non.

In particolare, nel Piano della performance approvato, di norma, entro il mese di gennaio, gli obiettivi cui è collegata la performance organizzativa, del personale non dirigente, sono definiti nei Cruscotti operativi di Area, mentre gli obiettivi individuali per le PO/AP e di “gruppo” per il rimanente personale, sono definitivi nei relativi cruscotti di performance individuale.

A seguito dell’approvazione da parte della Giunta del Piano della performance, il Piano in generale e gli obiettivi di performance vengono illustrati e comunicati al personale con riunioni, di norma a livello di Area cui seguono da parte del Dirigente, con il supporto della/e PO/AP e l’eventuale ausilio del Settore programmazione, riunioni specifiche di Settore, e/o Servizio, e/o Ufficio per dettagliare le attività da realizzare e l’impegno richiesto a ciascuno in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La comunicazione e esplicitazione degli obiettivi, di norma, si conclude entro il mese di febbraio/marzo.

Fase 2. Monitoraggio e valutazione intermedia.

Nel corso dell’anno il dipendente deve essere informato, a mezzo di incontri collettivi di Area o di Servizio, sull’andamento degli obiettivi e dei relativi risultati attesi e sulle eventuali problematiche che potrebbero incidere sulla valutazione.

Entro il mese di giugno il Settore programmazione procede ad un monitoraggio intermedio degli Obiettivi, sulla base dei dati forniti dai referenti, per ciascun indicatore e target, e raccoglie le eventuali necessità di modifica derivanti da sopraggiunte cause che inficiano il raggiungimento degli obiettivi assegnati per motivi oggettivi che non dipendono da inerzia e/o incapacità della struttura cui gli obiettivi sono assegnati.

L’OIV, con il supporto dei dati di monitoraggio forniti procede quindi al controllo intermedio dell’andamento degli obbiettivi per la segnalazione di eventuali situazioni di criticità che necessitano di azioni correttive da inserire in sede di revisione del Piano che deve essere approvata dalla Giunta.

Di norma, entro il mese di luglio dell’anno di riferimento, il dipendente dovrà ricevere comunicazione formale (sotto forma di scheda di valutazione intermedia descrittiva, chiara e completa) dello stato di attuazione degli obiettivi assegnati e della propria valutazione, in modo da ottenere gli elementi di giudizio che consentano di porre rimedio ad eventuali carenze e di conseguire i margini di miglioramento.

Fase 3. Monitoraggio e valutazione finale.

Entro il mese di maggio, dell’anno successivo, il Settore programmazione procede al monitoraggio finale degli Obiettivi, sulla base dei dati forniti dai referenti, per ciascun indicatore e target; raccoglie le evidenze dei dati forniti e gli eventuali elementi che giustificano il mancato/parziale raggiungimento e provvede al documento di

rendicontazione finale (Relazione sulla performance) da sottoporre all'approvazione della Giunta.

Entro il mese di giugno l'OIV procede alla validazione della Relazione sulla performance che contiene anche la validazione degli indicatori di performance sintetici degli Obiettivi assegnati al personale.

Successivamente alla validazione l'OIV propone, per le PO/AP, la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e degli obiettivi individuali.

Nel merito, oltre a considerare gli indicatori sintetici, vanno opportunamente analizzati gli ulteriori fattori, forniti dal Dirigente competente in sede di confronto con l'OIV, che possono essere intervenuti quali:

- cause di eventuali scostamenti, negativi o eccessivamente positivi, tra i risultati ottenuti e quelli programmati;
- fattori esterni intervenuti nel corso dell'anno utili a contestualizzare i risultati ottenuti.

In particolare l'art. 6 del Decreto 150/2009, in materia di controllo monitoraggio della performance, prevede che l'Organismo indipendente di Valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

Successivamente alla valutazione della performance degli Obiettivi proposta dall'OIV, si provvede alla valutazione delle capacità/competenze che è disposta, mediante compilazione dell'apposita scheda, dal Dirigente, per le PO/AP e dal Dirigente, con il supporto delle PO/AP, per il rimanente personale.

Conclusa la fase di compilazione di tutte le schede il Segretario Generale convoca la dirigenza per un esame congiunto degli esiti del processo di valutazione e per risolvere eventuali criticità. In tale sede il Segretario Generale assicura che nell'ente la valutazione sia coerente con la metodologia adottata ed in linea con i principi di equità, meritocrazia e selettività

Fase 4. Comunicazione al valutato.

Le risultanze sono quindi comunicate ai valutati mediante consegna/comunicazione della relativa scheda di cui all'allegato schema.

La scheda dovrà essere controfirmata dal valutato.

4. Trasparenza

Come previsto dall'art.11, c. 8 del decreto 150/09, "l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità" è pubblicata annualmente nell'apposita sezione del sito istituzionale della Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare denominata "Amministrazione trasparente".

5. Procedure di conciliazione

Fase di preconciliazione

I dipendenti interessati, entro i successivi dieci giorni dall'avvenuta notifica della propria scheda di valutazione, possono presentare istanza di riesame al Segretario Generale.

Il Segretario Generale (Il Vice Segretario qualora il Segretario Generale sia il Dirigente valutatore) coadiuvato dal gruppo dirigenti, sentiti preventivamente in contraddittorio il Dirigente valutatore e il dipendente, si pronuncia sull'istanza di riesame entro i dieci giorni successivi con comunicazione all'interessato per iscritto. Il dipendente, ove lo ritenga necessario, in sede di contraddittorio può richiedere la presenza della propria organizzazione sindacale/RSU.

Fase di conciliazione

Si rinvia alle disposizioni previste nel documento "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

6. Valutazione ai fini delle progressioni economiche

La progressione economica orizzontale all'interno delle categorie è attuata dalla Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare al fine di conseguire reali miglioramenti organizzativi e di valorizzare le risorse umane dell'Ente.

Nel limite delle risorse destinate e nel rispetto delle disposizioni di legge e contrattuali, la progressione si realizza mediante l'acquisizione individuale di posizioni economiche più elevate, nell'ambito della categoria di appartenenza, a seguito di apposita selezione per merito, coerente con le finalità del sistema permanente di valutazione.

Il requisito per poter accedere al procedimento selettivo finalizzato alla progressione economica orizzontale nelle diverse categorie è di aver lavorato per almeno 24 (ventiquattro) mesi nella posizione economica di godimento.

La disciplina di legge e contrattuale dispone che tali progressioni economiche siano attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione vigente. Il presente sistema concorre alla valutazione ai fini dell'attribuzione della progressione economica secondo i principi sopra citati.

7. Piani di sviluppo e formazione

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. A tale scopo è dedicata, nella scheda di valutazione, una sezione riservata alle indicazioni di miglioramento.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE INCARICATO
DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA O ALTA PROFESSIONALITA'**

Valutato	
Posizione ricoperta	
Anno di riferimento	

SEZIONE1: VALUTAZIONE DEI RISULTATI (peso 50)			
Obiettivi		% realizzazione	Valutazione al ____ (*)
1.1	Obiettivi di Area/UO di appartenenza (performance organizzativa)		
1.2	Obiettivi individuali		

(*)

da 0% a 50%	1
da 51% a 80%	2
da 80% a 90%	3
da 90% a 100%	4

Validazione Organismo indipendente di Valutazione (solo in sede di valutazione finale)	
---	--

SEZIONE2: VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI (peso 50)					
Capacità		Valutazione al _____			
1	Capacità di attivare una relazione professionale efficace e collaborativa con il Segretario Generale, il Dirigente di area, nonché i rappresentanti degli organi, rispondendo degli obiettivi assegnati e fornendo feedback sulle azioni	1	2	3	4
2	Capacità di trasmettere un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	1	2	3	4
3	Capacità di leadership e di guidare, motivare, valutare, coinvolgere, promuovere lo sviluppo dei collaboratori, creando un clima positivo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati al settore, con orientamento all'efficacia/efficienza (per la AP che non ha collaboratori diretti il riferimento è ai colleghi coinvolti nell'attività del settore)	1	2	3	4
4	Capacità di pianificare, programmare, monitorare e verificare le attività/progetti affidati nel rispetto delle tempistiche e nell'ambito delle responsabilità del ruolo e degli obiettivi del settore, in coerenza con il Ciclo di Gestione della Performance	1	2	3	4
5	Capacità di assumersi la responsabilità di quanto attiene alla propria prestazione (ruolo) e a quella dell'ufficio di appartenenza e del personale assegnato, adottando le decisioni ed i comportamenti adeguati e coerenti con le strategie dell'ente	1	2	3	4
6	Propensione al cambiamento e capacità di gestirlo in modo efficace/efficiente anche coinvolgendo i colleghi/collaboratori	1	2	3	4
7	Capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di attuare processi di semplificazione delle procedure organizzative	1	2	3	4
8	Capacità di approfondimento adeguato, di istruttoria completa ed esauriente, di formazione corretta ed accurata degli atti, documenti e progetti e di gestione efficace dei processi in essere.	1	2	3	4
Valutazione finale complessiva (media aritmetica)					

(*)	disatteso	1
	Inferiore alle aspettative	2
	In linea con le aspettative	3
	Superiore alle aspettative	4

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PRESTAZIONE		
Ambiti	Risultato finale	Peso
Valutazione Obiettivi di Area/Uo di appartenenza (performance organizzativa) (rif. Sezione 1.1)		20%
Valutazione Obiettivi individuali(rif. Sezione 1.2)		30%
Valutazione comportamenti manageriali (rif. Sezione 2)		50%
Valutazione complessiva finale (media ponderata)		

Eventuali comunicazioni di azioni correttive da apportare in caso di prestazione negativa.

Eventuali note del valutatore e attese di miglioramento nonché suggerimenti per lo sviluppo professionale

Eventuali note del valutato.

Firma del valutatore

Firma del valutato

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
PERSONALE DIPENDENTE CATEGORIE C - D
ANNO _____**

VALUTATO	
Cognome:	Nome:
Categoria di appartenenza:	
Area:	Settore:
Servizio	Ufficio
Responsabile di Settore:	
Dirigente:	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Raggiungimento degli obiettivi comuni dell'intera struttura e/o della unità organizzativa di appartenenza (contenuti nel Piano della Performance _____ Cruscotto di Area/UE di appartenenza)	
Parametro	Valutazione al _____ (*)
Raggiungimento degli obiettivi complessivi di Area/UE di appartenenza (dato rilevato dal controllo di gestione così come validato dall'OIV)	% raggiunta al

(*) il punteggio corrisponde alla percentuale di realizzazione degli Obiettivi di Area/UE di appartenenza così come rilevata dal controllo di gestione e validata, in sede di valutazione finale dall'OIV

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
Valutazione obiettivi di gruppo e comportamenti organizzativi attinenti al ruolo

PARTE A – Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance _____ e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall'Ente	
Parametro	(*) Valutazione al _____
Partecipazione ai progetti/piani di miglioramento con assicurazione e dimostrazione dell'impegno richiesto, in termini di tempo e di qualità della prestazione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati	

(*) il punteggio assegnato fa riferimento alla seguente scala di giudizi/valori:

Declaratorie	Giudizio	Valore	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati oltre le aspettative	Ottimo	da 91 a 100	positiva
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati in linea con le aspettative	Buono	da 71 a 90	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati sufficienti	Sufficiente	da 51 a 70	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati insufficienti	Insufficiente	da 31 a 50	negativa
Non partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento concordati o partecipa assicurando l'impegno richiesto in termini di tempi e qualità con risultati gravemente insufficienti	Scarso	da 1 a 30	

PARTE B - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo		
AREE		Valutazione (*)
1	Capacità di proporre soluzioni innovative	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	
3	Soluzioni dei problemi	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	
5	Flessibilità	
6	Capacità organizzative e gestionali	
7	Propositività	
8	Responsabilità	
9	Correttezza	
10	Arricchimento professionale	
Valutazione complessiva (somma)		

(*) il punteggio assegnato fa riferimento alla seguente scala di giudizi/valori:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	9 - 10	positiva
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	7 - 8	
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	5 - 6	
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Insufficiente	3 - 4	negativa
I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1 - 2	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE		
Ambiti	Risultato	Peso
Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance _____ e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall'Ente (rif. Parte A)		55%
Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo (rif. Parte B)		45%
Valutazione complessiva finale (media ponderata)		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Valutazione complessiva performance organizzativa (rif. Sezione 1 Scheda di valutazione)	

Eventuali comunicazioni di azioni correttive da apportare in caso di prestazione negativa.

Eventuali note del valutatore e attese di miglioramento nonché suggerimenti per lo sviluppo professionale

Eventuali note del valutato.

Firma del valutatore

Firma del valutato

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
PERSONALE DIPENDENTE CATEGORIE A - B
ANNO _____**

VALUTATO	
Cognome:	Nome:
Categoria di appartenenza:	
Area:	Settore:
Servizio	Ufficio
Responsabile di Settore:	
Dirigente:	

SEZIONE 1 - VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Raggiungimento degli obiettivi comuni dell'intera struttura e/o della unità organizzativa di appartenenza (contenuti nel Piano della Performance _____ Cruscotto di Area/UO di appartenenza)	
Parametro	Valutazione al _____ (*)
Raggiungimento degli obiettivi complessivi di Area/UO di appartenenza (dato rilevato dal controllo di gestione così come validato dall'OIV)	% raggiunta al

(*) il punteggio corrisponde alla percentuale di realizzazione degli Obiettivi di Area/UO di appartenenza così come rilevata dal controllo di gestione e validata, in sede di valutazione finale dall'OIV

SEZIONE 2 - VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
Valutazione obiettivi di gruppo e comportamenti organizzativi attinenti al ruolo

PARTE A – Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance _____ e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall'Ente	
Parametro	(*) Valutazione al _____
Partecipazione ai progetti/piani di miglioramento con assicurazione e dimostrazione dell'impegno richiesto, in termini di tempo e di qualità della prestazione, per il raggiungimento degli obiettivi assegnati	

(*) il punteggio assegnato fa riferimento alla seguente scala di giudizi/valori:

Declaratorie	Giudizio	Valore	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati oltre le aspettative	Ottimo	da 91 a 100	positiva
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati in linea con le aspettative	Buono	da 71 a 90	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati sufficienti	Sufficiente	da 51 a 70	
Partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento approvati, assicurando l'impegno richiesto in termini di tempo e di qualità della prestazione con risultati insufficienti	Insufficiente	da 31 a 50	negativa
Non partecipa alla realizzazione dei progetti/piani di miglioramento concordati o partecipa assicurando l'impegno richiesto in termini di tempi e qualità con risultati gravemente insufficienti	Scarso	da 1 a 30	

PARTE B - Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo

AREE		COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	Valutazione (*)
1	Costanza e precisione	Costanza, precisione e correttezza nell'esecuzione del lavoro	
2	Attenzione alle esigenze dell'utenza	Cogliere i bisogni degli utenti (imprese/colleghi), e adoperarsi per soddisfarli, anche attraverso la loro segnalazione ai superiori	
3	Capacità organizzative e gestionali	Capacità di organizzare le attività affidate con efficacia ed efficienza garantendo il rispetto dei tempi e delle priorità assegnate	
4	Coinvolgimento nei processi lavorativi	Partecipare attivamente e con continuità alle attività lavorative	
5	Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari di lavoro e di adattarsi ai cambiamenti	
Valutazione complessiva (somma)			

(*) il punteggio assegnato fa riferimento alla seguente scala di giudizi/valori:

Declaratorie	Giudizio	Valutazione	
I comportamenti sono eccellenti	Ottimo	17 - 20	positiva
I comportamenti sono più che adeguati	Buono	13 - 16	
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	9 - 12	
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Insufficiente	4 - 8	ativ a

I comportamenti non sono adeguati	Scarso	1 - 4	
VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Ambiti	Risultato	Peso	
Impegno quali/quantitativo del collaboratore su obiettivi di miglioramento di specifici servizi contenuti nel Piano Performance _____ e inseriti nei piani e progetti di miglioramento approvati dall'Ente (rif. Parte A)		40%	
Valutazione dei comportamenti attinenti al ruolo (rif. Parte B)		60%	
Valutazione complessiva finale (media ponderata)			

VALUTAZIONE COMPLESSIVA FINALE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
Valutazione complessiva performance organizzativa (rif. Sezione 1 Scheda di valutazione)	

Eventuali comunicazioni di azioni correttive da apportare in caso di prestazione negativa.

Eventuali note del valutatore e attese di miglioramento nonché suggerimenti per lo sviluppo professionale

Eventuali note del valutato.

Firma del valutatore

Firma del valutato