



## CCIAA VENEZIA ROVIGO

### IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

### ALLEGATO 5 "SISTEMA DI VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI"

2	09/09/2019	Delibera di Giunta
Revisione	Data	Approvazione

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

### 1. Finalità e presupposti

Il sistema di valutazione del personale dirigente e del Segretario Generale 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

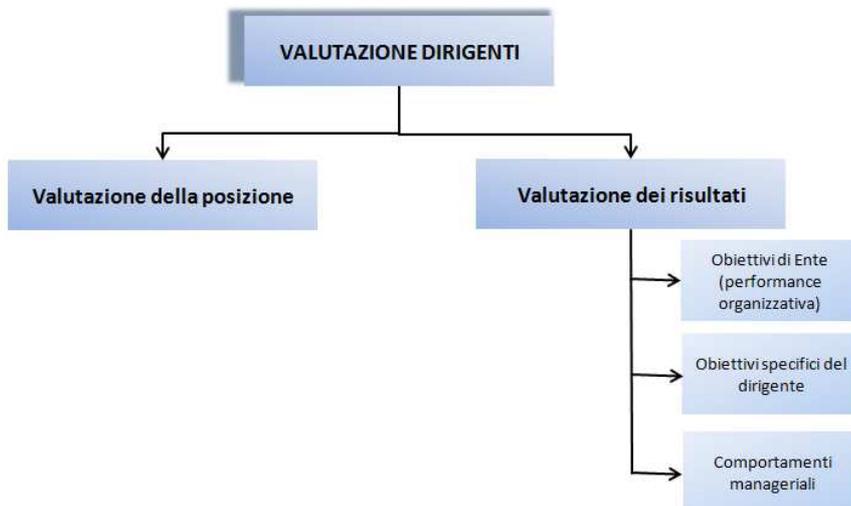
- indirizzare l'azione dirigenziale verso il conseguimento degli obiettivi strategici dell'Ente, discendenti dall'attività di pianificazione strategica e programmazione operativa;
- stimolare il miglioramento costante delle performance dell'ente, mediante il rafforzamento del contributo dirigenziale al risultato complessivo della Camera;
- esplicitare per ciascun dirigente responsabilità e impegni connessi con la programmazione annuale;
- orientare l'impegno individuale e le risorse professionali verso obiettivi di breve e lungo periodo della Camera di Commercio;
- promuovere il merito e il miglioramento della performance individuale, evitando la distribuzione di incentivi in maniera indifferenziata.

In particolare l'art. 9, comma 1, prevede che la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve essere collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

## 2. L'architettura del sistema di valutazione

L'architettura del sistema di valutazione del personale Dirigente, comprensivo del Segretario Generale, è composta come segue:



## 3. La Valutazione della posizione

La valutazione della posizione di ciascun dirigente viene effettuata dalla Giunta camerale in sede di assegnazione della relativa indennità sulla base della metodologia "Metodologia di valutazione e classificazione delle posizioni dirigenziali della Camera di Commercio di Venezia Rovigo Delta Lagunare" dalla medesima adottata con delibera n. 7 del 25/1/2016.

## 4. La valutazione dei risultati: gli ambiti di valutazione

La valutazione dei risultati dell'azione dirigenziale, in linea con le disposizioni del decreto n. 150/2009, è focalizzata su tre dimensioni:

- a) Obiettivi di Ente (performance organizzativa): riguardano tutti i dirigenti e sono relativi all'andamento generale del sistema e non direttamente collegati all'attività delle singole aree;
- b) Obiettivi specifici del dirigente: sono propri di ciascun dirigente, costruiti e monitorati sulla loro specifica attività;
- c) Comportamenti manageriali: sono propri di ciascun dirigente e relativi a comportamenti attesi nello svolgimento del ruolo.

Nello schema che segue vengono indicati i pesi con cui ciascuna dimensione di valutazione concorre alla valutazione finale:

Ambito di valutazione	Segretario Generale	Dirigenti
Obiettivi di Ente (performance organizzativa)	35%	35%
Obiettivi specifici	30%	30%
Comportamenti manageriali	35%	35%

### Obiettivi di Ente (performance organizzativa).

Ai fini della misurazione del raggiungimento degli Obiettivi di Ente viene preso in considerazione l'Indicatore Sintetico di Risultato della performance del Cruscotto Strategico di Ente 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:

<b>Performance complessiva di Ente (Cruscotto strategico di Ente)</b>
<i>Media aritmetica</i> Performance di Ente = Performance <sub>0.S.1</sub> + .....Performance <sub>0.S.n</sub> / N N = numero Obiettivi Strategici dell'Ente Performance <sub>0.S.n</sub> = vedi formula P O.S.
<b>Performance Obiettivo Strategico (P O.S.)</b>
<i>Media ponderata</i> P O.S. = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso% Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100

### Obiettivi specifici del Dirigente.

Gli obiettivi specifici del Dirigente sono declinati nel modo seguente:

**Obiettivo 1:** conseguire gli obiettivi operativi del Piano della Performance relativi all'ambito di diretta responsabilità e porre in essere le attività strumentali al Ciclo della performance.

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

<b>Performance a livello di Unità Organizzativa (Cruscotti operativi di Area)</b>
<i>Media aritmetica</i> Performance a livello di unità organizzativa = Performance <sub>0.S.1</sub> + .....Performance <sub>0.S.n</sub> / N N = numero Obiettivi Strategici associati all'Unità Organizzativa Performance <sub>0.S.n</sub> = vedi formula P O.S.
<b>Performance Obiettivo Strategico (P O.S.)</b>
<i>Media ponderata</i> P O.S. = Performance indicatore1 * peso% + .....Performance indicatore n * peso% Performance indicatore n = (risultato conseguito anno t / Target anno t)*100

**Ulteriori Obiettivi specifici:** vengono individuati almeno tre ulteriori obiettivi specifici in coerenza con le linee di indirizzo che annualmente la Giunta approva con specifico provvedimento, successivamente all'approvazione del preventivo economico. Devono riguardare attività/progetti legati ad azioni specifiche del Dirigente che il medesimo pone in essere nell'esercizio delle responsabilità connesse al proprio ruolo.

Gli Obiettivi specifici alimentano il Cruscotto di performance individuale del 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 dirigenti

*Media ponderata*

*P Obiettivi Individuali Dirigente. = Performance indicatore1 \* peso% + .....Performance indicatore n \* peso%*

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

#### Comportamenti manageriali.

La valutazione dei comportamenti e delle capacità manageriali del dirigente attengono alle conoscenze, le capacità, le abilità, le attitudini dimostrate da ciascun dirigente per meglio svolgere il proprio ruolo all'interno della struttura. La valutazione dei comportamenti concorre con un peso relativamente ridotto (35%) alla determinazione del punteggio finale ponendo maggiormente l'accento del processo valutativo sulla sfera complessiva delle prestazioni, coerentemente con il disegno complessivo del processo, il cui fine è la valutazione del "risultato". Ai fini della valutazione si riporta nella tabella le capacità/competenze oggetto di valutazione:

1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite
2	Capacità di programmazione, organizzazione, individuazione delle priorità e controllo dei risultati conseguiti (presidio del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente)
3	Qualità, cura e precisione nelle attività svolte
4	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza
5	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa
6	Aggiornamento professionale
7	Correttezza, lealtà e disponibilità nella partecipazione attiva alla gestione dell'Ente
8	Capacità di impartire indirizzi alla struttura operativa e di coordinare i processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza
9	Motivazione e sviluppo dei collaboratori, capacità di costruire un clima favorevole orientato al miglioramento continuo
10	Capacità di valutare i propri collaboratori anche con una significativa differenziazione dei giudizi
11	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei propri collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti

Per ciascun comportamento/capacità, è scelta una scala di valutazione che va da 0 a 50 secondo la seguente graduazione:

Voto	Punteggio
al di sopra delle aspettative	45-50
in linea con le aspettative	31 - 44
al di sotto delle aspettative	16 - 30
disatteso	0 - 15

### 5. Le modalità di calcolo del punteggio per la valutazione finale 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 nei comportamenti, viene assegnato un punteggio da 0 a 100.

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

Valutazione finale	Ambiti della valutazione		scala punteggio		
	peso	descrizione	riferimento	% raggiungimento	punteggio
100% 0 ≤ <= 100	35% 0 ≤ <= 100	Obiettivi di Ente (performance organizzativa)	performance Cruscotto Strategico di Ente	da 0% a 40%	0
				da 40,01% a 60,00%	50
				da 60,01% a 80,00%	75
				da 80,01% a 90,00%	90
				da 90,01% a 95,00%	95
				da 95,01% a 100,00%	100
	30% 0 ≤ <= 100	Obiettivi specifici	performance Cruscotto Obiettivi individuali	da 0% a 40%	0
				da 40,01% a 60,00%	50
				da 60,01% a 80,00%	75
				da 80,01% a 90,00%	90
				da 90,01% a 95,00%	95
	35% 0 ≤ <= 100	Capacità  ( $\sum$ punteggi capacità *100) / (50*n. capacità)	capacità <sub>1</sub>	disatteso	0 - 15
				inferiore alle aspettative	16 - 30
				in linea con le aspettative	31 - 44
				superiore alle aspettative	45 - 50
capacità <sub>n</sub>	disatteso		0 - 15		
	inferiore alle aspettative		16 - 30		
	in linea con le aspettative		31 - 44		
	superiore alle aspettative		45 - 50		

In relazione al suddetto sistema di calcolo con riferimento al quale ciascun Dirigente può ottenere una valutazione finale che varia da un minimo di 0 a un massimo di 100 punti, la relativa indennità di risultato è assegnata nella % pari al punteggio complessivo raggiunto nella valutazione finale, così come sintetizzato nella tabella che segue:

VALUTAZIONE FINALE	Peso	Risultato	Risultato ponderato al peso
<b>Obiettivi di Ente (performance organizzativa)</b>	35%	da 0 a 100%	da 0 a 35
<b>Obiettivi individuali</b>	30%	da 0 a 100%	da 0 a 30
<b>Comportamenti</b>	35%	da 0 a 100	da 0 a 35
<b>Valutazione complessiva finale</b>			
da 0 a 43 <b>NEGATIVA</b>			da 0 a 100
da 43,01 a 100,00 <b>POSITIVA</b>			

Con una valutazione finale negativa ovvero inferiore o uguale a 43 l'indennità di risultato non viene erogata.

### **Fasi, Tempi e soggetti del processo di valutazione.**

#### Fase1 – Definizione e Assegnazione degli obiettivi.

L'attività di definizione degli obiettivi della dirigenza è necessariamente 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 obiettivi strategici dell'Ente da cui discendono, in una logica a cannocchiale, gli obiettivi di tutta la struttura camerale e delle relative risorse umane dirigenziali e non.

Il percorso parte nei mesi di luglio/settembre, e vede, successivamente all'approvazione del Preventivo Economico, l'adozione da parte della Giunta, su proposta del Presidente, di una delibera di indirizzi per la definizione degli obiettivi di performance dei dirigenti e delle aziende del gruppo Camera.

In relazione a tali indirizzi e previo confronto con l'OIV, vengono quindi definiti gli obiettivi individuali da assegnare ai dirigenti ed esplicitati, con indicatori e target, nei cruscotti strategici e operativi del Piano della performance.

Gli obiettivi sono quindi approvati dalla Giunta in sede di approvazione del Piano della performance, di norma, entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento.

In tutte le attività, l'OIV si avvale del supporto del Settore cui fa capo il Controllo di Gestione e il Controllo Strategico.

#### Fase 2. Valutazione degli obiettivi.

L'OIV procede ad almeno un controllo intermedio (di norma entro il mese di giugno) dell'andamento degli obiettivi per la segnalazione al Presidente di eventuali situazioni di criticità che necessitano di azioni correttive.

Entro il mese di giugno dell'anno successivo l'OIV procede alla validazione della Relazione sulla performance che contiene anche la validazione degli indicatori di performance sintetici degli Obiettivi assegnati ai dirigenti.

Successivamente alla validazione l'OIV propone la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa e individuali.

Nel merito, oltre a considerare gli indicatori sintetici, vanno opportunamente analizzati gli ulteriori fattori, forniti da ciascun Dirigente 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.

### Fase 3. Valutazione delle capacità/competenze.

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 Presidente per il Segretario Generale e dal Segretario Generale per i Dirigenti.

### Fase 4. Valutazione finale complessiva e comunicazione al valutato.

Le risultanze della valutazione di performance degli obiettivi, così come proposta dall'OIV, e della valutazione delle competenze/capacità effettuate dai soggetti competenti, vengono quindi portate all'attenzione della Giunta per la formalizzazione definitiva del risultato di valutazione complessivo finale.

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.

**SCHEDA VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE E DIRIGENTI**

Valutato	
Posizione ricoperta	
Anno di riferimento	

SEZIONE1: VALUTAZIONE DEI RISULTATI (Peso complessivo 65%)	Peso	% raggiungimento Obiettivo al 31/12 (*)	Risultato al 31/12 (**)
Obiettivi di Ente (performance organizzativa)	35%		
Obiettivi individuali	30%		

(\*) % di raggiungimento degli Obiettivi di Ente e degli Obiettivi Individuali come da risultanze di misurazione e valutazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione

(**) % raggiungimento Obiettivo	Punteggio
da 0 al 40,00%	0
tra 40,01% - 60,00%	50
tra 60,01% - 80,00%	75
tra 80,01% - 90,00%	90
tra 90,01% - 95,00%	95
tra 95,01% - 100,00%	100

SEZIONE2: VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI MANAGERIALI (peso 35%)			
	Comportamenti/capacità	Valutazione (*)	Punteggio riparametrato a 100
1	Capacità di interpretare le direttive degli organi di governo della CCIAA e di tradurre in azioni le linee strategiche definite		
2	Capacità di programmazione, organizzazione, individuazione delle priorità e controllo dei risultati conseguiti (presidio del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ente)		
3	Qualità, cura e precisione nelle attività svolte		
4	Capacità di ricercare, promuovere e gestire innovazioni tecnologiche e organizzative che consentano un miglioramento dell'azione amministrativa in termini di produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza		
5	Capacità di innovare i processi di lavoro e l'organizzazione dell'Ente in funzione delle nuove competenze e dell'evoluzione normativa		
6	Aggiornamento professionale		
7	Correttezza, lealtà e disponibilità nella partecipazione attiva alla gestione dell'Ente		
8	Capacità di impartire indirizzi alla struttura operativa e di coordinare i processi di lavoro trasversali al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti all'utenza		
9	Motivazione e sviluppo dei collaboratori, capacità di costruire un clima favorevole orientato al miglioramento continuo		
10	Capacità di valutare i propri collaboratori anche con una significativa differenziazione dei giudizi		
11	Attitudine a rappresentare un autorevole punto di riferimento comunemente riconosciuto da parte dei propri collaboratori e degli amministratori nonché a guidare la struttura alla realizzazione degli obiettivi preposti		
<b>Punteggio complessivo finale comportamenti</b>			



(\*)

Voto	Punteggio
al di sopra delle aspettative	45 - 50
in linea con le aspettative	31 - 44
al di sotto delle aspettative	16 - 30
disatteso	0 - 15

<b>VALUTAZIONE FINALE</b>			
<b>Ambiti</b>	<b>Peso</b>	<b>Punteggio complessivo finale</b>	<b>Risultato ponderato al peso</b>
Valutazione Obiettivi di Ente (performance organizzativa) (rif. Sezione 1.1)	35%		
Valutazione Obiettivi individuali (rif. Sezione 1.2)	30%		
Valutazione comportamenti manageriali (rif. Sezione 2)	35%		
Valutazione complessiva finale			
da 0 a 43 NEGATIVA			
da 43,01 a 100 POSITIVA			
<b>Importo Indennità Teorico</b>	<b>% (= risultato finale ponderato al peso)</b>	<b>Importo attribuito</b>	

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

-----  
-----  
-----

Eventuali note del valutatore e attese di miglioramento.

-----  
-----  
-----  
-----

Eventuali note del valutato.

-----  
-----  
-----  
-----

Firma del valutatore

Firma del valutato