

## **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE 2020**

### **PREMESSA**

Con l'obiettivo di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, la Riforma della Pubblica Amministrazione, introdotta con la L. 124 del 2015 e i successivi decreti attuativi, ha innovato profondamente il decreto n. 150/2009.

Il testo ha portato alcune novità in merito al sistema premiale e di valutazione dei dipendenti pubblici, ha introdotto gli "obiettivi generali" della P.A., legati a indicatori misurabili e verificabili, valorizzato la performance organizzativa, rivisto le funzioni dell'Organismo di Valutazione.

Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui è articolata e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.

Con la Riforma viene innanzitutto riconosciuto un ruolo attivo ai destinatari dell'azione della pubblica amministrazione. In particolare, l'art.19-bis del citato Decreto 150/2009, prevede che: *"I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati (...). Ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi (...)"*.

La misurazione e valutazione della performance deve essere volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali. La Camera di Commercio di Varese è quindi chiamata a valutare la performance organizzativa e quella individuale e, a tal fine, deve adottare e aggiornare annualmente – previo parere vincolante dell'Organismo di valutazione – il proprio Sistema di Misurazione Valutazione delle Prestazioni (S.M.V.P.).

La Riforma ha posto maggior attenzione alla performance organizzativa, precisandone gli ambiti di misurazione che, in particolare, devono riguardare:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale dei responsabili** riguardano obiettivi relativi:

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

La misurazione e la valutazione sulla **performance individuale del personale** sono collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il D.Lgs. 74/2017 ha rinviato al CCNL l'individuazione delle risorse e delle quote destinate a remunerare la performance organizzativa e quella individuale, nonché l'individuazione dei criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

La valutazione della performance è nel suo complesso una valutazione di fattori di risultato e di prestazioni basati sui comportamenti degli interessati ed ha la finalità di confrontare valori o comportamenti attesi rispetto a quanto effettivamente accaduto nella gestione dell'Amministrazione.

Per la Camera di Commercio di Varese, già dalla precedente Riforma del 2009, sono stati previsti sistemi di valutazione delle performance che hanno introdotto meccanismi meritocratici, non basati esclusivamente su "automatismi" e strutturati, con una logica a cascata, nella modalità che consente al personale di essere a conoscenza degli obiettivi individuati dall'Amministrazione ed impegnarsi per la loro realizzazione.

La valutazione della performance individuale rappresenta un momento fondamentale nella gestione e nella motivazione del personale.

L'esperienza in materia di valutazione delle prestazioni, già maturata prima che si cominciasse a parlare di performance, conferma che questo momento rappresenta un'opportunità per lo sviluppo delle persone e per il miglioramento continuo dei servizi resi all'utenza.

Il Sistema, teso a dare maggiore trasparenza agli obiettivi strategici, coinvolgendo il personale nella loro realizzazione, ottimizza da un lato la qualità dei servizi e le funzioni della Camera di Commercio e, dall'altro, valorizza il contributo dei singoli.

Con la nuova metodologia, applicata a partire dal 2019, si vuole perseguire il raggiungimento di una valutazione più completa, considerando non solo quanto è stato apportato da ciascuno per raggiungere un obiettivo, ma anche come è stato fatto. La valutazione delle modalità è legata a tutti i comportamenti organizzativi tenuti dal personale, indipendentemente che essi siano riferiti a un'istanza specifica.

L'introduzione della valutazione dei comportamenti significa valorizzare maggiormente il contributo che ciascuna risorsa dà all'interno dell'organizzazione, anche oltre lo specifico apporto che si ha con il raggiungimento degli obiettivi, in quanto sono i comportamenti che generano la cultura e il clima di un'organizzazione.

In relazione anche all'importanza che il D.Lgs. n. 74/2017 pone sulla performance organizzativa, si sottolinea il coinvolgimento di tutto il personale non dirigenziale nel perseguimento degli obiettivi dell'ente camerale, dal momento che per realizzare gli stessi serve il lavoro collegiale, e non solo quello di vertice di dirigenti e responsabili.

Il presente SMMP ricalca quello precedente e viene approvato per l'anno 2020, riservandosi di apportare cambiamenti in corso d'anno nel caso di interventi normativi che rendessero necessaria una tempestiva revisione.

## FONTI

In tema di misurazione e valutazione delle prestazioni, nonché di assegnazione dei premi collegati alla produttività, occorre considerare le sotto riportate previsioni normative e contrattuali:

- Art. 18 del CCNL 1.4.1999, come sostituito dall'art.37 comma 4 del CCNL 22.1.2004 "Non è consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati";
- Art. 7 comma del D. Lgs. 165/2001 "le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese";
- Art. 37 del CCNL 22.1.2004 "I compensi destinati ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati solo a conclusione del periodico processo di valutazione..." e "Non è consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati" ;
- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 7/2008 "... i lavoratori e le lavoratrici hanno titolo ad essere valutati per l'attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire i compensi di produttività, secondo le previsioni dei contratti integrativi vigenti presso le amministrazioni, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati effettivamente conseguiti...";
- Art. 5 del CCNL 31.7.2009 "Le parti confermano la disciplina dei compensi per la produttività dettata dall'articolo 37 del CCNL del 22.1.2004, ribadendo gli ordinari principi in materia di premialità, con particolare riferimento alla natura e ai contenuti dei sistemi incentivanti la produttività e alla conseguente necessità di valutare l'apporto partecipativo dei lavoratori coinvolti negli stessi. In caso di assenza, l'apporto individuale del dipendente è valutato in relazione all'attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della qualità e quantità della sua effettiva partecipazione ai progetti e programmi di produttività";
- Art. 18 comma 2 del D. Lgs. 150/2009 "E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto";
- Art.9 comma 1 lett. C) del D. Lgs. 150/2009 (modificato dall'art.7 del D.Lgs. 74/2017)" la misurazione e la valutazione della performance individuale... è collegata 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";
- Art. 19 e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 (modificato dall'art. 13 del D.Lgs. 74/2017) "Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis del decreto le-

gislativo 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 di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d) corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati” e cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. 2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e). 3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. 5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14 comma 4, lettera c)”;

- Art. 68 comma 2 del CCNL 21.5.2018 “Le risorse rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:
  - a) Premi correlati alla performance organizzativa
  - b) Premi correlati alla performance individuale.....”;

Art. 68 comma 3 del CCNL 21.05.2018 ” La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a), b), c), d), e), f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art. 67, comma 3, con esclusione delle lettere c), f), g) di tale ultimo comma e, specificamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse” ;

Art. 69 del CCNL 21.05.2018 “Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett. b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita”;

- Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 contenente “Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

## **IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE NON DIRIGENTE**

Il SMVP del personale non dirigente prende avvio dalle professionalità, dalle competenze e dai comportamenti chiave per lo sviluppo strategico dell'Ente e per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza.

Il sistema si basa sulla definizione di diversi e specifici gruppi, ciascuno caratterizzato da un diverso livello di contributo alla strategia e di output/prestazioni chiamato a fornire. In particolare, per ogni gruppo, il sistema prevede diversi contenuti in termini di risultati da conseguire e sui quali misurare la prestazione, ed i comportamenti tipici effettivamente agiti nel ruolo.

I gruppi individuati dal sistema sono:

### **Categoria D con responsabilità**

Sono tutte le persone appartenenti alla categoria di inquadramento D, con responsabilità di unità complesse, specialistiche, semplici e di progetto.

### **Categoria D senza responsabilità e Categoria C**

Sono tutte le persone appartenenti alle categorie di inquadramento C e D (questi ultimi senza responsabilità).

### **Categorie A e B**

Sono tutte le persone appartenenti alle categorie di inquadramento A e B.

In particolare, come previsto dall'art. 9 comma 1 del D.Lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale si basa anche sui comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Per la valutazione della prestazione individuale, sono individuati alcuni comportamenti professionali specifici per ogni gruppo.

In particolare per la **Categoria D con responsabilità**:

<b>Comportamento</b>	<b>Definizione</b>	<b>Indicatore</b>
<b>Propensione al nuovo</b>	Capacità di proporre idee e modalità innovative, di pensare al di fuori di schemi noti per elaborare soluzioni e metterle a disposizione dell'Ente.	Modifica azioni e percorsi realizzativi e riformula gli obiettivi attraverso una propria lettura, che condivide con il proprio dirigente e con il proprio team. Di fronte a una situazione nuova illustra al gruppo la propria strategia, definendo i compiti di ciascuno.
<b>Leadership</b>	Capacità di influenzare i comportamenti dei propri interlocutori (colleghi, collaboratori, stakeholders) attraverso modalità di relazione diversificate, che consentono di indirizzare le loro energie verso vision e obiettivi comuni.	Orienta le priorità proprie e altrui, favorendo un clima di confronto e fiducia. Affronta con efficacia le criticità ed è in grado di trasformare le situazioni più complesse in occasioni di crescita per i propri collaboratori, supportandoli con costanza. Delega i propri collaboratori su alcuni aspetti dell'attività.
<b>Flessibilità</b>	Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al mutamento del contesto organizzativo con particolare attenzione ai cambiamenti che si verificano intra area e a quelli extra area.	Si dimostra disponibile ad accettare idee e proposte nuove che possano anche comportare un ampliamento e/o una ridefinizione della propria professionalità. Coglie proattivamente i cambiamenti.
<b>Gestione delle relazioni e dei conflitti</b>	Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando un linguaggio comunicativo appropriato e diversificato in base all'interlocutore. Capacità di valorizzare il contributo dei singoli, minimizzando i conflitti.	Ha un ruolo di integrazione tra i diversi punti di vista sia interni, così da avere una gestione ottimale delle situazioni organizzative. Coglie le esigenze delle altre strutture così da favorire lo scambio delle informazioni. Gestisce le relazioni massimizzando il ruolo del confronto ed evitando conflitti e contrapposizioni.
<b>Qualità della prestazione</b>	Capacità di portare a termine i compiti affidati nei tempi richiesti, prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.	Organizza le attività e le affida ai collaboratori in base alle loro peculiarità, così da garantire il rispetto dei tempi previsti e la qualità del lavoro finale.
<b>Visione globale</b>	Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre	Mette in relazione informazioni e dati, anche non reperibili contestualmente, mostrando di

	strutture della propria area e di quelle del resto del sistema, avendo una visione integrata delle implicazioni strategiche delle proprie azioni.	ricercare attivamente elementi tra loro interrelati. Sa di muoversi nel contesto generale di fronte a situazioni nuove.
<b>Senso del ruolo</b>	Capacità di farsi carico dei compiti connessi al proprio ruolo in modo responsabile, anche in riferimento alla gestione delle risorse economiche/strumentali assegnate.	Svolge i compiti di propria competenza con responsabilità, facendo particolare attenzione alle richieste che provengono dal proprio dirigente.
<b>Valorizzazione del team</b>	Capacità di guidare, coinvolgere e motivare il team verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerando la specificità e il valore di ciascuno, premiando le eccellenze, dimostrando una capacità di valutazione dei collaboratori anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, e pianificando lo sviluppo dei collaboratori attraverso la costruzione di specifiche occasioni di crescita.	Diversifica i compiti assegnati a ciascun collaboratore tenendo conto delle peculiarità di ciascuno. All'interno della struttura mette in atto un sistema di premialità anche attraverso la partecipazione dei colleghi a progetti particolarmente strategici.

Per il personale di **Categoria D senza responsabilità, Categoria C e per le Categorie A e B:**

<b>Comportamento</b>	<b>Definizione</b>	<b>Indicatore</b>
<b>Propensione al nuovo</b>	Capacità di proporre idee e soluzioni innovative, di pensare al di fuori di schemi noti.	(cat. D e C)  Sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto.
		(cat. A e B)  Propone al responsabile modalità innovative su come attuare il lavoro che gli viene affidato tenendo conto dei principi di efficacia ed efficienza propri dell'Ente.
<b>Flessibilità</b>	Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al mutamento del contesto organizzativo intra ed extra area.	(per cat. D, C, B e A)  Si dimostra disponibile ad accettare idee e proposte nuove che possano anche comportare un ampliamento e/o una ridefinizione del proprio ruolo, anche attraverso la partecipazione a task force e a progetti trasversali.
<b>Gestione delle relazioni e dei conflitti</b>	Capacità di favorire rapporti interpersonali efficaci e di creare un buon clima organizzativo. Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti	(per cat. D, C, B e A)  Fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto, prestando particolare attenzione alla corretta circolazione delle informazioni. E' in grado di rivedere le sue posizioni dopo il confronto con gli altri.
<b>Qualità della</b>	Capacità di portare a termine i	(per cat. D, C, B e A)

<b>prestazione</b>	compiti affidati nei tempi richiesti, prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.	Svolge compiti assegnati in modo autonomo, preciso e nel rispetto dei tempi e delle priorità indicate.
<b>Senso del ruolo e visione globale</b>	Capacità di farsi carico dei compiti connessi al proprio ruolo in modo responsabile, tenendo conto del loro impatto non solo a livello di struttura ma anche a livello d'area e di ente	(per cat. D, C, B e A) Svolge i compiti di propria competenza con impegno e responsabilità, confrontandosi con le strutture sia all'interno dell'area di appartenenza che nelle altre aree.
<b>Valorizzazione del team</b>	Capacità di mettere a disposizione, accrescere e/o trasferire le proprie competenze a favore del team.	(per cat. D e C) Organizza il proprio lavoro così che si possa integrare con quello del team di appartenenza. Allarga e arricchisce le proprie competenze anche in funzione delle esigenze del gruppo e ne favorisce il trasferimento.
		(per cat. B e A) Organizza il proprio lavoro così che si possa integrare con quello del team di appartenenza.

Tale sistema – basato sulla valutazione degli apporti individuali dei dipendenti (performance individuale) al raggiungimento degli obiettivi strategici (performance organizzativa) che la Camera di Commercio di Varese individua attraverso la programmazione pluriennale – è teso al monitoraggio permanente delle prestazioni e delle competenze/conoscenze di tutto il personale, anche ai fini dell'erogazione del premio di produttività, alla predisposizione del piano di formazione/sviluppo ed alle eventuali progressioni economiche orizzontali.

La valutazione è collegata, oltre alla qualità del contributo assicurato alla performance generale, alle competenze professionali dimostrate, e, così come previsto dalla Riforma, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Pertanto per il personale delle categorie D, C, B e A, dopo aver misurato e valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, si considereranno altresì i comportamenti agiti nel ruolo professionale.

## LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Ciascuna delle schede di valutazione previste si articola in diverse sezioni, precedute da un prospetto iniziale nel quale sono riportati i riferimenti anagrafici aziendali relativi al valutato. Nella parte finale sono riportate le date nelle quali sono stati effettuati il colloquio di assegnazione degli obiettivi, l'eventuale colloquio intermedio e il colloquio finale di valutazione.

Specifiche sezioni sono dedicate alla valutazione delle prestazioni intesa come valutazione dei risultati raggiunti, nonché dei comportamenti agiti dalla persona nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi individuati dall'inizio dello stesso periodo, utile anche all'erogazione del premio di produttività legato alla valutazione dell'apporto individuale.

Le sezioni riferite alla valutazione di obiettivi individuali e comportamenti organizzativi agiti, insieme all'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, è utile ai fini dell'eventuale progressione economica orizzontale (P.E.O.).

## **CRITERI GENERALI**

Il processo di valutazione impone l'individuazione di un sistema premiante fondato sul merito.

Il compenso di produttività viene corrisposto a fronte di obiettivi strategici mirati sia ad accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi, sia ad una migliore programmazione del lavoro, soprattutto attraverso uno stretto raccordo fra le procedure dei vari uffici e favorendo il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

I compensi della produttività vengono erogati, al termine del processo di valutazione, al personale che partecipa al raggiungimento degli obiettivi annualmente preventivati, in relazione alla valutazione delle prestazioni individuali espressa dal diretto responsabile.

## **PERCORSO**

Annualmente, la Giunta individua, attraverso l'approvazione del Piano della Performance, gli obiettivi generali di Ente sui quali misurare l'efficienza ed efficacia dell'azione dell'Amministrazione.

All'inizio dell'anno, gli obiettivi strategici, i cui contenuti sono derivati dal Programma Pluriennale e dal Piano della Performance, vengono declinati negli obiettivi annuali dei dirigenti e, in una logica a cascata, ai dipendenti.

I contributi attesi – ossia le attività che verranno richieste a ciascun dipendente – vengono esplicitati nel colloquio di assegnazione degli obiettivi, che per l'anno in corso sono stati effettuati a fine 2019.

## **COLLOQUI**

Le iniziative e le attività richieste per il raggiungimento del risultato devono essere comunicate agli interessati mediante colloquio di norma entro il mese di marzo dell'anno di valutazione.

I colloqui sono tenuti dai dirigenti, sentiti i diretti responsabili gerarchici/funzionali.

In caso di andamento negativo del contributo da parte del dipendente, il responsabile deve intervenire prontamente con un ulteriore colloquio al fine di "orientare" il collaboratore in tempo utile per consentirgli di concorrere al raggiungimento dell'obiettivo. Tale colloquio dovrà trovare riscontro nella scheda di valutazione.

In caso di modifica degli obiettivi e conseguenti iniziative dovute a cause esogene (es. modifica normativa) che possono pregiudicare la realizzazione delle iniziative, gli stessi potranno essere rimodulati.

Nel caso in cui il dipendente non sia presente in ufficio (es. congedo) il colloquio potrà essere anche telefonico e se ne darà atto nella scheda di valutazione.

Si precisa che per l'anno 2020, in considerazione della situazione emergenziale intervenuta, non è risultata possibile la formalizzazione tempestiva sulle schede dei singoli dipendenti per quanto attiene le eventuali modifiche apportate agli obiettivi e i colloqui di "orientamento".

Il ricorso massivo allo smart working - a tutela della sicurezza del personale – ha modificato infatti le modalità di svolgimento del lavoro, aumentando i contatti tra dipendenti e responsabili volti a un

confronto e un monitoraggio periodico su obiettivi e attività da svolgere.

## MONITORAGGIO

Al fine di garantire un equilibrio tra i vari obiettivi posti alle Aree delle strutture, il Comitato di Direzione, composto da Segretario Generale e Dirigenti, monitorerà l'intero processo di valutazione.

## OBIETTIVI, INIZIATIVE E PESI

Per ciascun gruppo il premio complessivo verrà ripartito come segue:

### Personale categorie A e B

SEZIONI	PUNTI max
OBIETTIVO ENTE	15
OBIETTIVO INDIVIDUALE	20
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	65

### Personale categorie C – D (senza responsabilità)

SEZIONI	PUNTI max
OBIETTIVO ENTE	15
OBIETTIVO INDIVIDUALE	35
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	50

### Personale categoria D (con responsabilità e Posizioni Organizzative)

SEZIONI	PUNTI max
OBIETTIVO ENTE	15
OBIETTIVO INDIVIDUALE	45
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	40

## COMPOSIZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

### SEZIONE "OBIETTIVO DELL'ENTE"

Annualmente vengono individuati dalla Giunta Camerale gli obiettivi generali dell'ente che consentiranno l'erogazione del premio incentivante che avrà un peso del 15% sul totale del premio. I punti vengono riconosciuti qualora l'obiettivo generale dell'Ente sia raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es. 80%, 81%, ....100%).

## SEZIONE “OBIETTIVI INDIVIDUALI e/o DI UNITA’ OPERATIVA”

In questa sezione possono essere indicati al massimo tre obiettivi, con un peso minimo di 20 incrementabile secondo multipli di 10; il premio sarà corrisposto qualora il risultato atteso sarà raggiunto almeno all’80% come media degli obiettivi individuati e sulla base dell’effettiva percentuale raggiunta (es. 80%, 81%, 82%, ...100%).

Il premio, relativo a questa sezione, verrà corrisposto sulla base della valutazione dell’apporto individuale alla realizzazione delle iniziative.

La scala di valutazione è la seguente:

0	1	2	3	4	5	6
NESSUN CONTRIBUTO	CONTRIBUTO APPENA ADEGUATO	CONTRIBUTO SUFFICIENTE	CONTRIBUTO DISCRETO	CONTRIBUTO BUONO	CONTRIBUTO OTTIMO	CONTRIBUTO ECCELLENTE

### **NESSUN CONTRIBUTO:**

la persona non ha dato il proprio contributo all’iniziativa, ovvero il contributo è risultato assolutamente ininfluente per il raggiungimento dell’iniziativa stessa;

### **CONTRIBUTO APPENA ADEGUATO:**

la persona ha dato un minimo contributo all’iniziativa;

### **CONTRIBUTO SUFFICIENTE:**

la persona ha contribuito all’iniziativa;

### **CONTRIBUTO DISCRETO:**

la persona ha contribuito in modo pro-attivo all’iniziativa;

### **CONTRIBUTO BUONO:**

la persona ha contribuito all’iniziativa in modo significativo;

### **CONTRIBUTO OTTIMO:**

la persona ha contribuito all’iniziativa, mostrando presa in carico dell’intera iniziativa;

### **CONTRIBUTO ECCELLENTE:**

la persona è stata determinante per la realizzazione dell’iniziativa.

In caso di valutazione “zero” la stessa deve essere formalmente motivata dal responsabile valutatore e troverà evidenza nella sezione note della scheda.

La valutazione nella seconda sezione della scheda corrispondente al giudizio di “zero” in tutte le iniziative assegnate comporta l’esclusione totale del premio di produttività, a prescindere dal raggiungimento dell’obiettivo dell’Ente.

## SEZIONE “COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI”

In questa sezione vengono valutati i comportamenti organizzativi agiti (otto comportamenti per i responsabili e sei per le categorie D, C, B e A), i fattori di valutazione hanno peso uguale, pari a 10, tranne per un fattore individuato a discrezione del valutatore ritenuto rilevante per l’anno considerato. Il Dirigente potrà scegliere per ciascuno dei suoi responsabili e per gli eventuali collaboratori in staff quale comportamento ritenere rilevante. La scelta del comportamento più rilevante potrà quindi essere differente per ciascun valutato.

Analogamente anche ciascun responsabile (in accordo con il proprio dirigente) potrà definire un comportamento ritenuto rilevante per ciascuno dei propri colleghi di cat. D, C, B e A, senza necessariamente individuare uno stesso comportamento, pesato 20, per tutti i dipendenti assegnati alla sua unità organizzativa.

La scala di valutazione è la seguente:

0	1	2	3	4	5	6
LIVELLO NON ADEGUATO	LIVELLO APPENA ADEGUATO	LIVELLO SUFFICIENTE	LIVELLO DISCRETO	LIVELLO BUONO	LIVELLO OTTIMO	LIVELLO ECCELLENTE

In caso di valutazione “zero” la stessa deve essere formalmente motivata dal responsabile valutatore e troverà evidenza nella sezione note della scheda.

Il giudizio “zero” riferito al comportamento organizzativo indicato come più rilevante (quindi con peso 20) o comunque ad almeno 2/3 comportamenti comporterà l’esclusione totale del premio di produttività, a prescindere dal raggiungimento dell’obiettivo dell’Ente e dell’obiettivo del dirigente.

La valutazione avviene secondo il grating sotto indicato, tenendo conto che si tratta di valutare i comportamenti effettivamente messi in atto nell’anno di riferimento.

Descrizione dei livelli per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti:

<b>LIVELLO 0</b>	I comportamenti non sono stati adeguati per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
<b>LIVELLO 1</b>	I comportamenti osservati denotano una competenza carente o ampiamente migliorabile
<b>LIVELLO 2</b>	I comportamenti osservati denotano una competenza a livello di soglia minima
<b>LIVELLO 3</b>	I comportamenti osservati denotano una buona competenza che si esprime nell’impegnarsi all’aggiornamento delle competenze stesse
<b>LIVELLO 4</b>	Il comportamento agito a questo livello denota una discreta competenza che consente di migliorare le attività dell’unità operativa
<b>LIVELLO 5</b>	Il comportamento agito a questo livello denota un’ottima competenza che consente di innovare le attività dell’unità operativa
<b>LIVELLO 6</b>	Il comportamento agito a questo livello denota un’eccellente competenza in grado di generare un significativo valore per l’ente

## DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

La quota limitata massima del personale valutato positivamente a cui è attribuita la maggiorazione del premio individuale di cui all’articolo 68, comma 2, lett. b) del CCNL 21 maggio 2018 è stabilita pari a 15% del suddetto personale per ciascuna Area (senza distinzione di categorie giuridiche ed economiche).

All’interno di ciascuna Area verrà stilata una graduatoria delle valutazioni riferite alla performance individuale (data dalla media delle valutazioni complessive relative a obiettivi individuali e comportamenti organizzativi agiti) in ordine decrescente. La percentuale del 15% verrà applicata alla suddetta graduatoria per determinare gli aventi diritto alla maggiorazione per l’anno di riferimento.

Per il solo anno 2020 in considerazione delle peculiari ripercussioni sull'attività dell'ente correlate all'emergenza legata alla diffusione del virus SARS-CoV-2, nonché della necessità di assicurare indifferibili servizi al pubblico, fino a un terzo dell'importo della maggiorazione del premio individuale verrà destinato al personale che durante il periodo di lockdown (marzo-giugno) ha svolto prestazioni di lavoro in presenza per almeno il 50% delle giornate di lavoro.

In caso di parità di valutazioni più elevate, l'individuazione dei dipendenti assegnatari della maggiorazione del premio sarà effettuata tenendo conto del maggior punteggio ottenuto nella valutazione della performance individuale riferita all'anno precedente (proseguendo, nel caso di ulteriore parità, a quella degli anni ancora cedenti). Nel caso non fosse possibile applicare tale criterio l'individuazione dei destinatari spetta al Dirigente d'Area.

Per il personale interessato da mobilità interna nel corso dell'anno di riferimento si applicherà lo stesso principio di prevalenza adottato anche ai fini della determinazione del premio di produttività.

Ai fini dell'applicazione della percentuale degli aventi diritto alla maggiorazione del premio, il dipendente sarà conteggiato all'interno dell'Area in cui ha operato per il maggior periodo nel corso dell'anno. In caso di parità di periodo, verrà considerato ai fini della quota nell'ultima area di appartenenza.

## **EROGAZIONE**

Il punteggio che sintetizza la valutazione complessiva resa dal dirigente viene comunicato attraverso apposito colloquio al dipendente interessato.

Un punteggio relativo alla valutazione complessiva inferiore a 50 dà titolo alla erogazione del solo premio legato alla produttività dell'ente.

L'erogazione del premio legato alle prestazioni avverrà dopo i colloqui di valutazione finali.

Il personale la cui effettiva presenza in servizio nell'arco dell'anno, anche frazionata, non supera i 60 giorni (compresi i giorni feriali non lavorativi e i festivi) è ritenuto non valutabile. Al personale in regime di part time, il premio produttività spettante sarà proporzionale alla percentuale di prestazione lavorativa effettuata.

L'erogazione del premio, calcolato annualmente, è successiva all'approvazione della relazione sulla Performance.

Qualora in corso dell'anno si verificassero casi di mobilità interna, si procederà secondo il criterio di prevalenza del periodo di permanenza in una unità operativa rispetto all'altra.

## PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

La valutazione positiva delle performance, dei comportamenti organizzativi agiti e delle competenze, insieme alla valutazione dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento può dare luogo alla progressione economica orizzontale (P.E.O.) all'interno delle categorie di inquadramento previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, tenuto conto di quanto definito a livello di contrattazione collettiva.

Possono partecipare alla selezione tutti i dipendenti in servizio a tempo indeterminato presso la Camera di Commercio di Varese che alla data di riferimento dell'attribuzione della progressione siano in possesso del requisito di un periodo minimo di permanenza nella posizione economica in godimento pari a 24 mesi.

Al fine di consentire un confronto tra professionalità omogenee, sono formate quattro differenti graduatorie corrispondenti ai seguenti gruppi:

- dipendenti in cat. A e B (posizione giuridica B1)
- dipendenti in cat. B (posizione giuridica B3)
- dipendenti in cat. C
- dipendenti in cat. D

La progressione economica potrà essere riconosciuta in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti, pari al massimo al 50% degli aventi diritto per singolo gruppo, in modo da riservare a tale finalità risorse finanziarie, di natura stabile, in modo programmato nel tempo, evitando l'immediata o comunque progressiva erosione delle stesse, attribuendo gli incrementi economici secondo logiche selettive e meritocratiche, garantendo nel contempo pari opportunità nell'individuazione delle categorie contrattuali nelle quali dar corso a tali progressioni.

A tal fine le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della progressione economica sono suddivise tra i 4 gruppi in proporzione al numero e al costo delle progressioni teoricamente possibili per ciascun gruppo.

Le progressioni economiche sono attribuite in relazione:

- alle risultanze della valutazione della performance individuale del triennio che precede l'anno in cui è adottata la decisione di attivazione dell'istituto (VALORE TRIENNIO DI RIFERIMENTO) così calcolata:

VALORE TRIENNIO DI RIFERIMENTO = MEDIA TRA LE MEDIE DELLE VALUTAZIONI RELATIVE ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE( <sup>\*</sup> ) DEI TRE ANNI

( <sup>\*</sup> )

- Sistema permanente approvato in data 30 giugno 2009: valutazione di obiettivi individuali, competenze e comportamenti organizzativi
- Sistema di valutazione 2019: valutazione di obiettivi individuali e/o di unità operativa e comportamenti organizzativi agiti espressa in base 100

Nel caso in cui non sia disponibile la valutazione relativa a tutti gli anni del triennio si prenderanno in considerazione le sole valutazioni disponibili;

- all'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento valorizzata mediante applicazione di un moltiplicatore pari a 0,2 al numero degli anni di permanenza nella posizione economica già in

godimento:

VALORE ESPERIENZA MATURATA = NUMERO ANNI DA ULTIMA PROGRESSIONE \* MOLTIPLICATORE

Il moltiplicatore non verrà applicato per ciascun anno in cui il dipendente avrà usufruito di periodi di assenza compresi tra 100 e 365 giorni per aspettativa, congedi (parentali, formazione, ecc.), malattia, comando.

Le modalità di calcolo per la definizione del punteggio utile ai fini delle progressioni economiche sono le seguenti:

PUNTEGGIO FINALE = VALORE TRIENNIO DI RIFERIMENTO + VALORE ESPERIENZA MATURATA

La progressione economica è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio finale più alto nel gruppo di appartenenza fino ad esaurimento della quota di risorse assegnata a ciascun gruppo.

In questa fase, eventuali ex aequo, che comportino il superamento delle risorse a disposizione per il gruppo, non danno luogo alla progressione economica di tutti coloro che hanno ottenuto il medesimo punteggio.

L'eventuale risparmio risultante al termine dell'attribuzione delle progressioni di ciascun gruppo nel limite di risorse ad esso assegnate, è utilizzato, qualora sufficiente, per il riconoscimento della progressione ai migliori esclusi, stilando una graduatoria unica per tutte le categorie.

Per eventuali ex aequo, che comportino il superamento delle risorse a disposizione, l'individuazione dei dipendenti cui attribuire la progressione economica sarà effettuata tenendo conto nell'ordine:

- del maggior punteggio ottenuto nel valore di valutazione del triennio di riferimento,
- del maggior punteggio ottenuto nella valutazione media di comportamenti e/o competenze,
- della maggiore età.

In caso di ulteriore parità non si darà luogo alla progressione economica di tutti coloro che hanno ottenuto il medesimo punteggio.

La progressione economica non potrà comunque essere attribuita per valori di valutazione del triennio di riferimento inferiori a 80.

L'attribuzione della progressione economica orizzontale ha decorrenza al 1° gennaio dell'anno nel quale viene sottoscritto il contratto integrativo che prevede l'attivazione dell'istituto con procedura da concludersi nel corso del suddetto anno.

L'esito della procedura selettiva ha una vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.

Allegato

## **CRITERI E MODALITA' DI CALCOLO DEL PREMIO DI PRODUTTIVITA'**

## DISTINZIONE TRA PRODUTTIVITA' ORGANIZZATIVA, INDIVIDUALE E PREMIO AGGIUNTIVO

La differenziazione del premio avverrà secondo il seguente schema esemplificativo:

somma a disposizione produttività		250.000,00	
produttività organizzativa (15% somma a disposizione)		37.500,00	
produttività individuale		<b>212.500,00</b>	
n. personale valutato positivamente			57
f.do produttività individuale (a)	212.500,00		dato
n. unità di personale valutato positivamente (b)	57		dato
% maggiorazione premio meritevoli (c)	30%		dato
% meritevoli con maggiorazione premio (d)	15%		dato
n. unità meritevoli (l)	9		(b)*(d)
parametri di divisione calcolo premio medio base (e)	59,70		(b)+(b)*(d)*(c)
premio medio (f)	3.559,46		(a)/(e)
quota fondo per tutti i valutati positivamente (g)	<b>202.889,45</b>		(b)*(f)
quota fondo per aventi diritto alla maggiorazione (h)	<b>9.610,55</b>		(a)-(g)
premio aggiuntivo unitario di riferimento (i)	1067,84		(h)/(l)
controllo	30%		(i)/(f)

Con il piano occupazionale 2020-2022 sono state programmate assunzioni di personale per raggiungere la dotazione organica teorica prevista di 73 persone. Al fine di consentire un mantenimento il più possibile costante e uniforme dei livelli di compenso anche negli anni futuri, la cifra complessivamente a disposizione per la produttività nell'anno 2020 terrà conto delle carenze di organico rispetto alla dotazione complessiva teorica. Il calcolo dell'importo da erogare verrà effettuato dividendo il fondo relativo all'anno 2020 per il totale della dotazione organica teorica (al netto di dirigenti e PO), moltiplicando tale cifra per 10 (carenza di organico attuale) e togliendo tale importo totale dalla somma a disposizione per la produttività, rinviandola al fondo 2021.

### PARAMETRO RELATIVO ALLA PRESENZA

Il parametro relativo alla presenza in servizio è determinato sulla base della percentuale di prestazione lavorativa effettuata e alla percentuale di presenza in servizio. Vengono considerate assenze dal servizio le giornate di malattia, comando e tutte le giornate di assenza e congedo non retribuito.

### PRODUTTIVITA' ORGANIZZATIVA

Le risorse destinate alla produttività organizzativa sono assegnate sulla base

- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di ente (minimo 80%)
- del parametro di categoria di appartenenza secondo quanto indicato nel paragrafo "produttività individuale"
- del parametro relativo alla presenza.

## PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE

Le risorse destinate alla produttività individuale sono assegnate secondo un fattore di ponderazione specifico per ciascuno dei seguenti gruppi di categorie:

- categoria giuridica A e B1 parametro 1,00
- categoria giuridica B3 e C parametro 1,20
- categoria giuridica D parametro 1,40

Il premio relativo alla valutazione **degli obiettivi individuali** e/o di unità organizzativa è calcolato sulla base :

- della valutazione ottenuta della sezione "obiettivi individuali e/o di unità organizzativa" (in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (minimo 80%) e dell'apporto individuale alla realizzazione delle iniziative
- del peso attribuito a ciascun obiettivo
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

### ESEMPIO DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Personale categoria C e D (senza responsabilità):

punteggio max della sezione: 35

COMPORAMENTO	PESO	VALUTAZIONE	RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO
iniziativa 1	0,3	4	90%	$0,3 \cdot 4 \cdot 0,90 = 1,08$
iniziativa 2	0,7	5	80%	$0,7 \cdot 5 \cdot 0,80 = 2,8$
totale				3,88
punteggio totale in scala 35				$3,88/6 \cdot 35 = 22,6$

Il premio relativo ai **comportamenti organizzativi agiti** è calcolato sulla base:

- della valutazione ottenuta nella sezione "comportamenti organizzativi agiti"
- del peso attribuito a ciascun comportamento
- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza
- del parametro relativo alla presenza

secondo criteri di ripartizione che consentano di incrementare il differenziale tra valutazioni diverse mediante la distribuzione di tutto l'importo complessivo a disposizione.

### ESEMPIO DI CALCOLO DEL PUNTEGGIO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTO ORGANIZZATIVI

Personale categoria C e D (senza responsabilità): 6 comportamenti, di cui 5 con peso 10 e un comportamento con peso 20

punteggio max della sezione: 50

COMPORAMENTO	PESO	VALUTAZIONE	PUNTEGGIO
comportamento 1	20	5	$5 \times (20/70) = 1,43$
comportamento 2	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
comportamento 3	10	3	$3 \times (10/70) = 0,43$
comportamento 4	10	4	$4 \times (10/70) = 0,57$
comportamento 5	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
comportamento 6	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
totali	70		5,01
Punteggio totale in scala 50			$5,01/6 \times 50 = 41,75$

Qualora non venisse individuato nessun comportamento con peso pari a 20, il peso totale sarà uguale alla somma totale dei singoli pesi.

Il **premio aggiuntivo** è calcolato sulla base:

- del parametro di ponderazione della categoria di appartenenza.

## CRITERI E MODALITA' DI CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

### RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Il premio relativo alla valutazione degli **obiettivi di ente** è calcolato sulla base:

- dell'indice di valore della retribuzione di posizione,
- della percentuale di raggiungimento degli obiettivi di ente (minimo 80%).

Il premio relativo alla valutazione degli **obiettivi individuali e/o di unità organizzativa** è calcolato sulla base :

- dell'indice di valore della retribuzione di posizione,
- della valutazione ottenuta della sezione "obiettivi individuali e/o di unità organizzativa" (in funzione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (minimo 80%) e dell'apporto individuale alla realizzazione delle iniziative),
- del peso attribuito a ciascun obiettivo.

Il premio relativo ai **comportamenti organizzativi agiti** è calcolato sulla base:

- dell'indice di valore della retribuzione di posizione,
- della valutazione ottenuta nella sezione "comportamenti organizzativi agiti",
- del peso attribuito a ciascun comportamento

### RETRIBUZIONE DI RISULTATO PREMIO AGGIUNTIVO

La quota riservata per l'anno 2020 alla premialità aggiuntiva è stabilita in Euro 1.500,00 da erogare alla o alle posizioni organizzative che avranno fornito un contributo individuale di particolare entità con riferimento ai seguenti parametri:

- partecipazione a progetti trasversali di particolare rilevanza e impegno soprattutto nei confronti degli interlocutori esterni che comportano la presenza in fasce orarie particolari (fine settimana, orario serale, ecc.);
- gestione di attività complesse di particolare rilevanza anche esterna che richiedono specifiche competenze amministrative, gestionali, organizzative e di coordinamento da svolgersi mediante riunioni, manifestazioni e presidi di carattere istituzionale.

Per l'attribuzione del premio aggiuntivo verrà stilata una graduatoria delle valutazioni riferite al contributo individuale data dalla media delle valutazioni complessive relative ai parametri sopra individuati su base 100. Il premio verrà erogato al personale che avrà raggiunto una media pari o superiore a 95. Nel caso più persone superassero tale soglia l'importo verrà ripartito in proporzione al punteggio ottenuto.

Varese, 1' dicembre 2020