

PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

allegato n. 2

DISCIPLINARE

METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELL'AZIENDA SPECIALE PADOVA PROMEX

16  

PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Indice

PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

Premessa

Finalità e principi generali

SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Articolo 1. Misurazione e valutazione della performance

Articolo 2. La performance di ente

SEZIONE II/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

Articolo 3. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane

SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Articolo 4. Finalità e obiettivi

Articolo 5. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale

Articolo 6. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale

Articolo 7. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance

Articolo 8. Obiettivi e performance individuale

Articolo 9. La scala di valutazione delle performance

Articolo 10. Presupposti generali per l'erogazione di premi incentivanti

Articolo 11. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali

Articolo 12. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare il compenso incentivante la produttività del personale dirigente

Articolo 13. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare il compenso incentivante la produttività del personale non dirigente

Articolo 14. Criteri di erogazione del compenso incentivante la produttività al personale non dirigente

Articolo 15. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance

1. Ruoli e responsabilità

2. Tempistiche

3. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Articolo 16. Disposizioni transitorie e finali - Valutazione e revisione del sistema

PREMESSA E CONSIDERAZIONI GENERALI

Premessa

Il sistema di valutazione del personale dell'Azienda Speciale Padova Pomex, (d'ora in avanti "Azienda"), che affronta in modo particolare la valutazione delle prestazioni del personale, si inserisce nel ciclo di gestione misurazione e valutazione delle performance e si collega in modo organico con il ciclo di programmazione e controllo, soprattutto alla luce dell'adozione della metodologia Balanced Scorecard (BSC) a partire dall'anno 2012.

I documenti programmatici di Padova Promex sono approvati dal Consiglio della Camera di Commercio di Padova ed allegati al bilancio di quest'ultima e la stessa Azienda rispetta i limiti stabiliti per il sistema camerale in materia di trattamento economico fondamentale ed accessorio, nonché i più recenti vincoli in materia di reclutamento relativi alla spesa del personale.

In tale cornice si è ritenuto di adottare un disciplinare per la determinazione ed attribuzione del premio di produzione al personale dell'Azienda nel rispetto dei principi del sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Camera di Commercio di Padova.

L'Azienda è pienamente inserita dall'anno 2010 nel ciclo di gestione della performance della Camera di Padova e gli obiettivi strategici che la riguardano sono inseriti nella mappa strategica della stessa.

Il percorso di programmazione e di definizione degli obiettivi dell'Azienda, è collegato sinergicamente con quello della Camera e, in una logica di cascading, agli obiettivi strategici ed operativi della dirigenza e del personale dell'Azienda.

Questo documento, composto da una parte metodologica e da una parte applicativa, contiene una proposta, inserita nel più ampio sistema di misurazione e di valutazione della performance, con cui ancorare il riconoscimento della retribuzione accessoria del personale dell'Azienda a criteri, parametri ed indicatori che consentano una più puntuale valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati nell'ambito del Piano della Performance con l'impiego della metodologia Balanced Scorecard e periodicamente conseguiti.

Esso vuole proporre una personalizzazione e contestualizzazione di principi generali disciplinati dal D. Lgs. 150/2009 collegandoli agli strumenti programmatici, economici e adottati fino ad ora dall'Azienda, primo fra tutti il Ciclo della Performance.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Finalità e principi generali

La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Le amministrazioni pubbliche e i propri enti e/o aziende strumentali adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance; adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Gli oggetti di valutazione individuati dall' Azienda sono funzionali allo scopo che si vuole perseguire attraverso il sistema di misurazione e valutazione delle risorse umane, ovvero la valorizzazione del contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione e lo sviluppo della sua capacità competitiva nel tempo orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all'interno della organizzazione;
- motivare i dipendenti al miglioramento continuo;



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

SEZIONE I – LA VALUTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE

Articolo 1. Misurazione e valutazione della performance

1. Per performance si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'Azienda (attraverso i singoli dipendenti e/o gruppi di dipendenti, unità organizzative e organizzazione nel suo complesso) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e - in ultima istanza - alla soddisfazione da parte dell'utenza e degli stakeholders dei servizi e delle finalità relative alle competenze a lei affidate nella sua veste di ente strumentale ed al suo contesto territoriale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa e della performance individuale.

La Performance organizzativa ed individuale rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche.

2. Per lo sviluppo del proprio sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Camera di Commercio di Padova e l'Azienda hanno scelto di adottare, coerentemente con la Delibera 89/2010 CIVIT, la metodologia Balanced Scorecard (BSC), al fine di rispondere alle esigenze normative ed al fine di garantire efficacia nel processo di gestione della performance.

L'approccio "Balanced Scorecard" consente di:

- collegare la dimensione strategica con la gestione operativa
- garantire una gestione e misurazione della performance multidimensionale
- fornire o rappresentare uno strumento di rendicontazione sintetico e di immediata lettura ed interpretazione

Con la BSC si intende gestire, avvalendosi di uno specifico sistema informativo, il Ciclo di Gestione della Performance nelle sue varie fasi: pianificazione strategica, programmazione operativa, misurazione e controllo, valutazione e rendicontazione trasparente.

Gli obiettivi strategici delineati nel Piano Pluriennale e nella RPP (Relazione Previsionale e Programmatica) ed inseriti in una apposita mappa, il cui perseguimento risulta funzionale alla realizzazione della vision della Camera di Commercio e della sua Azienda, vengono declinati, tramite il cascading, in obiettivi operativi per i dirigenti ed il personale.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

A tale proposito si provvede alla costruzione del Cruscotto degli indicatori che consentirà agli amministratori ed agli stakeholders di monitorare il livello di performance atteso e realizzato. Attraverso il cascading degli obiettivi, seguendo la logica ad albero, dalla Mappa Strategica di Ente, verranno definite delle Mappe strategiche di Area con relativi cruscotti analitici di indicatori in grado di monitorare il raggiungimento degli obiettivi a livello di ciascuna Area. Attraverso il cascading i dirigenti ed il personale dei diversi servizi/unità organizzativa sono responsabilizzati verso il raggiungimento di obiettivi di breve termine utili, poiché collegati al raggiungimento di obiettivi strategici di lungo periodo.

Articolo 2. La performance di ente

1. La performance organizzativa viene misurata su due livelli, strettamente tra loro correlati:

- Performance complessiva che afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi della Camera di Commercio di Padova e della sua Azienda, nel quadro della sua missione e degli ambiti istituzionali di azione. La misurazione della performance complessiva dell'Ente è quella che consente una valutazione dei fenomeni aggregati dell'Ente, utile sia ai fini di indirizzo strategico delle azioni future, sia come strumento per effettuare il benchmarking con altre Camere ed Aziende Speciali.
- Performance a livello di unità organizzativa che si riferisce al contributo che l'ambito di responsabilità dirigenziale all'interno della Camera e della sua Azienda dà alla performance complessiva dell'Ente. La misurazione della performance della singola unità organizzativa consente la valutazione del contributo dei diversi ambiti di responsabilità gestionale alla performance complessiva, mediante il confronto con gli obiettivi e le risorse assegnate, l'attivazione degli opportuni feedback e delle conseguenti azioni correttive. Tale misurazione rappresenta l'anello di collegamento per ancorare la misurazione della performance individuale a quella organizzativa.

2. L'individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo delle linee strategiche da realizzare – e della loro rilevanza e priorità – nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente e dell'Azienda. La definizione delle priorità da perseguire è effettuata all'inizio del mandato con la predisposizione del programma pluriennale; essa è declinata dalla Giunta camerale con la predisposizione del piano triennale della performance, ed aggiornata annualmente o al manifestarsi di eventi ed accadimenti imprevisti che ne rendano opportuna una revisione.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

3. Le Aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta Camerale nel Piano delle Performance devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Le linee strategiche definite dall'organo di indirizzo politico sono aggiornate ed articolate annualmente in programmi, progetti ed azioni strategiche ed operative che comportano il coinvolgimento delle diverse unità organizzative in cui è articolato l'ente (alberatura del piano delle performance).

4. I programmi, i progetti e le azioni di cui al punto precedente devono contenere specifici riferimenti:

- agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
- al profilo temporale di realizzazione
- alle fasi di realizzazione
- alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- a parametri ed indicatori attesi
- ai target che si intendono perseguire
- alle unità operative coinvolte

5. La misurazione della performance organizzativa, secondo la metodologia Balanced Scorecard, tiene conto anche del contributo che le Aree di responsabilità dirigenziale nel loro complesso sono in grado di apportare annualmente al conseguimento delle priorità del programma di mandato e dei relativi programmi e progetti.

6. Compete all'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in avanti "OIV") la valutazione dei risultati complessivi della Camera ed il monitoraggio generale della qualità del modello e sistema di valutazione della performance (organizzativa ed individuale).

7. Compete al Consiglio di Amministrazione la valutazione della performance individuale del Direttore dell'Azienda, dirigente di vertice.

8. La valutazione della performance organizzativa dell'Azienda è di competenza del Consiglio di Amministrazione, in coerenza con quanto effettuato dalla Camera di Commercio.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

SEZIONE II/A – LA VALUTAZIONE DELLE PERSONE

Articolo 3. Finalità e obiettivi generali nei processi di valutazione delle risorse umane

1. L' Azienda, seguendo i principi della Camera di Commercio, adotta un modello di gestione delle risorse umane che, in coerenza con gli indirizzi generali, le politiche di gestione individuate, i "valori" dell'Azienda e i servizi che devono essere offerti all'utenza, consenta di analizzare di volta in volta i diversi ambiti della possibile valutazione.
2. La valutazione viene effettuata per analizzare di volta in volta le competenze professionali possedute dalle persone che lavorano nell'Azienda, quelle potenzialmente sviluppabili, il livello di prestazione/performance del singolo dipendente o di gruppi di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati e ai risultati attesi.
3. Il sistema di valutazione e la sua articolazione rappresenta un fondamentale strumento di gestione per il management dell'Azienda al fine di offrire tutte le informazioni a supporto delle decisioni gestionali che di volta in volta devono essere prese sia con riferimento alla collocazione ideale delle persone in rapporto alle esigenze organizzative e alle attese del dipendente, sia con riferimento alle eventuali leve meritocratiche da utilizzare, sia infine per la costruzione di percorsi formativi e di sviluppo professionale (acquisizione e crescita della professionalità delle persone).
4. Tutta l'impostazione generale dei modelli di gestione e valutazione delle risorse umane discende da un'impostazione orientata alla gestione delle "competenze professionali", al riconoscimento dell'eccellenza attraverso attente analisi meritocratiche orientate alla differenziazione della valutazione.

SEZIONE II/B – LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Articolo 4. Finalità e obiettivi

1. Il sistema di valutazione della performance è uno strumento di analisi strategica e di gestione finalizzato a migliorare i risultati complessivi sia delle unità organizzative sia delle



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

singole persone che lavorano nell'ente e nell'Azienda. I principali obiettivi che si vogliono raggiungere sono:

- a. correlare le strategie generali dell'ente con gli effettivi risultati della Camera di commercio, dell'Azienda, delle sue unità organizzative e delle persone che in esse lavorano
- b. adottare moderne metodologie e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance organizzativa e quella individuale secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi erogati
- c. garantire la massima trasparenza nella gestione di obiettivi e risultati anche attraverso specifiche iniziative di feed-back verso gli organi d'indirizzo politico e, più in generale, verso l'utenza dell'ente e dell'Azienda
- d. stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative
- e. promuovere un riscontro puntuale "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa
- f. rendere i collaboratori consapevoli della propria valutazione professionale in modo da consentire un migliore orientamento verso gli obiettivi prioritari dell'ente e fornire un'opportunità di crescita individuale
- g. contribuire ad evidenziare eventuali specifiche esigenze di fabbisogni di personale
- h. evidenziare esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale
- i. migliorare il livello generale di comunicazione interna
- j. valorizzare le risorse professionali più attive
- k. promuovere una moderna cultura organizzativa
- l. costituire la base per un sistema di valutazione finalizzato allo sviluppo professionale ed economico e alla gestione di un sistema premiante meritocratico che risponda ai requisiti di equità e trasparenza.

Articolo 5. La valutazione della performance individuale per la qualità della gestione delle risorse umane e il ruolo manageriale

1. La valutazione delle performance individuali costituisce la leva gestionale mediante la quale l'Azienda, per il tramite della direzione, misura le prestazioni e i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun lavoratore in relazione:

- alla posizione occupata
- alle competenze possedute



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

- alla figura professionale
 - agli obiettivi assegnati
 - al tempo correlato alla valutazione e agli obiettivi.
2. La valutazione si identifica in un processo continuo che vede affiancati valutatori e valutati:
- nell'identificazione degli obiettivi
 - nella verifica dei risultati
 - nell'accertamento dei progressi conseguiti.
3. Il sistema di valutazione della performance non deve essere inteso, quindi, solo come un obbligo normativo, un procedimento o un calcolo matematico finalizzato all'erogazione di specifiche retribuzioni o premi.
4. La capacità e i coerenti approcci alla valutazione rappresentano piuttosto una competenza necessaria e richiesta alla direzione dell'Azienda, una delle più importanti leve di gestione delle risorse umane.

Articolo 6. Il sistema generale di valutazione della performance organizzativa ed individuale

1. Ogni anno vengono predefiniti, in relazione al Piano della Performance ed agli altri documenti programmatici pluriennali e con specifico riferimento al periodo gennaio/dicembre, gli obiettivi e i risultati attesi:
- dell'Azienda nel suo complesso
 - del Direttore di Padova Promex
 - di ciascun dipendente o gruppo di dipendenti.
2. La performance individuale del personale (di ciascun dipendente o gruppi di dipendenti) è rappresentata dalla valutazione del contributo assicurato alla performance dell'Azienda e dei risultati ottenuti da ciascun dipendente o gruppo di dipendenti in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, in misura differenziata in base alla categoria di appartenenza:



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Categoria	% Performance Azienda	% Performance individuale
DIR	70%	30%
LIVELLO 1	40%	60%
LIVELLO 3	30%	70%
LIVELLO 4	25%	75%
LIVELLO 5	20%	80%

3. La performance dell'unità organizzativa è rappresentata dai risultati ottenuti dall'Azienda nel suo complesso.

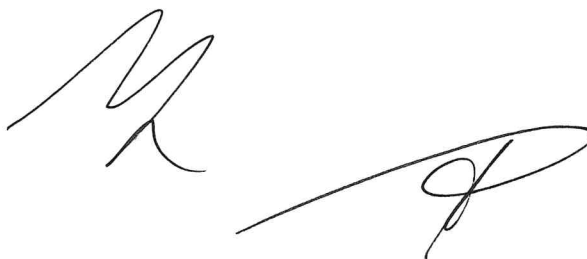
4. A fronte dei risultati derivanti dalle valutazioni delle performance organizzative ed individuali potranno essere erogati gli eventuali compensi retributivi correlati, in coerenza con le capacità di bilancio, con le risorse disponibili e con le regole del sistema di valutazione.

Articolo 7. Caratteristiche generali e principali fasi del sistema di valutazione della performance

1. Ogni anno vengono individuati per l'Azienda, per il Direttore e per ciascun dipendente – o gruppi di dipendenti – specifici obiettivi finalizzati al miglioramento di attività, processi, risultati attesi e che possano direttamente o indirettamente migliorare il livello dei servizi ("outcome") forniti dall'Azienda.

2. Gli obiettivi su cui costruire la pianificazione delle attività pluriennali ed annuali e dai quali discende la valutazione delle performance organizzative ed individuali devono essere:

- sfidanti e tali da determinare un significativo miglioramento della performance e della qualità dei servizi erogati dall'ente;
- misurabile in termini di conseguimento;
- specifico e definito in termini oggettivi;
- riferiti all'arco temporale di norma gennaio-dicembre di ogni anno o proporzionati al periodo/arco temporale entro il quale devono essere raggiunti i risultati attesi;
- coerente con le aree di risultato di cui il titolare della posizione/funzione è responsabile e per le quali il soggetto disponga di reali deleghe e/o poteri di azioni e intervento su leve di azione manovrabili che incidono sui risultati;
- comunicato, possibilmente partecipato e accettato;



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

3. Nel caso degli obiettivi assegnati a singoli dipendenti o a gruppi di dipendenti (correlati alla performance individuale) essi – oltre alle caratteristiche del comma precedente – devono essere anche:

- proporzionali al ruolo, inquadramento, profilo professionale del dipendente,
- ponderati in rapporto agli altri obiettivi al fine di misurarne i differenti livelli d'importanza/priorità;
- conosciuti dal dipendente cui vengono assegnati.

Articolo 8. Obiettivi e performance individuale

1. In coerenza con il modello di gestione per “competenze” ogni obiettivo deve contenere sia il risultato atteso (il “cosa”) sia il comportamento o l'insieme dei comportamenti organizzativi attesi dal dipendente (il “come”) per raggiungere l'obiettivo.

2. La valutazione finale della performance è il risultato complessivo che vede la valutazione dei risultati (il “cosa”) e dei comportamenti organizzativi (il “come”) relativi ad ogni singolo obiettivo declinati avuto riguardo ai seguenti elementi di valutazione:

- 2.1) qualità e accuratezza delle attività
- 2.2) autonomia e propensione all'assunzione di responsabilità;
- 2.3) capacità di gestione delle deleghe
- 2.4) leadership
- 2.5) propensione all'innovazione e ai cambiamenti organizzativi;
- 2.6) orientamento al team building
- 2.7) capacità di comunicazione e negoziazione
- 2.8) orientamento al problem solving
- 2.9) gestione risorse umane
- 2.10) capacità di programmazione e pianificazione

3. L'insieme del “cosa” e del “come” sono oggetto di misurazione e valutazione:

- per individuare chiari risultati attesi e livelli di servizio dando modo a valutatori, valutati e utenza di capire i piani d'azione e le modalità di raggiungimento dei risultati stessi
- per garantire una coerenza complessiva con il sistema di gestione per competenze (che prevedono sia la conoscenza, sia la capacità sia la qualità dei comportamenti e degli atteggiamenti attesi)
- per garantire – attraverso la predefinizione dei comportamenti attesi – la qualità e la continuità dei risultati positivi anche nel medio/lungo periodo.

4. Ogni obiettivo assegnato deve articolarsi in un dettaglio di:



PROTOCOLLO DELIBERE
 251 - 24.1 e 2.11.2

- specifiche fasi o azioni richieste qualora necessarie per una migliore specificazione
- indicatori e/o parametri di misura
- il peso (in percentuale) rispetto agli altri obiettivi
- il risultato finale complessivamente atteso .

5. La misurazione di ciascun obiettivo porta il valutatore alla valutazione finale degli obiettivi e alla valutazione finale della performance individuale del valutato.

6. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto (sei mesi sia per il personale a tempo indeterminato che per il personale a tempo determinato) ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazione del rapporto di lavoro, ecc.) gli obiettivi devono essere riproporzionati in rapporto al minor periodo lavorato.

7. Il processo di valutazione della performance organizzativa e individuale prende in considerazione significativi periodi di lavoro nella durata, di cui al comma precedente, a condizione che venga garantita la continuità e regolarità della prestazione lavorativa resa.

Articolo 9. La scala di valutazione delle performance

1. A partire dall'anno 2013 la valutazione finale delle performance organizzative (del Direttore e di area) e di quelle individuali avviene su una scala che vede 3 macro-fasce di riferimento, che a loro volta si articolano in 7 livelli di valutazione finale.

- fascia bassa: valutazione finale pari a 0 (zero) o 1
- fascia media: valutazione finale pari a 2, 3 o 4
- fascia alta: valutazione finale pari a 5 o 6

fascia	BASSA		MEDIA			ALTA	
Valutaz	0	1	2	3	4	5	6
	Performance non valutabile, non significativa o critica		Performance buona			Performance positiva	

2. La valutazione complessiva è il risultato della misurazione e della valutazione di ciascun obiettivo. Ciascun obiettivo deve prevedere una valutazione del "cosa" (azioni/risultati attesi) in base alla scala di valutazione delle prestazioni con un punteggio minimo pari a "0" (zero) ed uno massimo pari a "6" (sei). Tale misurazione è collegata al grado di raggiungimento dell'obiettivo rispetto al target che è stato fissato direttamente nel Piano della Performance, ovvero quale declinazione dello stesso, e gestito da apposita piattaforma informatica.

0	1	2	3	4	5	6
0 - 25%	26%-50%	51%-60%	61%-70%	71%-80%	81%-90%	91%-100%



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

3. Ogni singolo obiettivo deve avere una specifica percentuale di ponderazione in relazione all'importanza assegnata all'obiettivo stesso in rapporto agli altri obiettivi assegnati a ciascun dipendente.

4. Ciascun obiettivo deve essere correlato dalla valutazione dei "comportamenti organizzativi" (il "come") preventivamente definiti e attesi in relazione a ciascun obiettivo. I "comportamenti organizzativi" possono essere valutati a), b) o c):

- a) adeguati alle attese
- b) parzialmente adeguati alle attese
- c) non adeguati alle attese.

L'incrocio delle valutazioni di ciascun obiettivo porta alla valutazione complessiva dell'obiettivo stesso che sarà quindi correlata sia alle azioni/risultati attesi sia agli specifici comportamenti organizzativi. Esso viene misurato prima e valutato poi in base alla seguente tabella/matrice.

		Val. del risultato atteso "cosa"						
		0	1	2	3	4	5	6
Val. del comp. orga.vo "come"		0-25%	26%-50%	51%-60%	61%-70%	71%-80%	81%-90%	91%-100%
	a) adeguati alle attese	0	1	2	3	4	5	6
b) parzialmente adeguati alle attese	0	1	2	3	3	4	5	
c) non adeguati alle attese	0	0	1	2	2	3	4	



VALUTAZIONE DI CIASCUN OBIETTIVO

Il risultato finale della valutazione di ciascun obiettivo può confermare o ridurre di uno oppure di due punti la valutazione data al "cosa".



PROTOCOLLO DELIBERE
 251 - 24.1 e 2.11.2

5. La media ponderata dei punteggi dati a ciascun obiettivo porta alla valutazione finale del dipendente con un punteggio che può andare da "0" a "6" secondo la formula riportata qui sotto a titolo esemplificativo:

	Punteggio "cosa"	C. Org. "come"	Valutazione	Peso %	Media Ponderata
Obiettivo n. 1	5	a	5	50%	2,5
Obiettivo n. 2	3	b	3	10%	0,3
Obiettivo n. 3	2	c	1	30%	0,3
Obiettivo n. 4	5	b	4	10%	0,4

= X =

→ 3,5

Il punteggio finale, con i relativi decimali, concorre all'individuazione del compenso accessorio economicamente attribuibile.

La valutazione viene ricondotta a uno dei sette livelli indicati nella tabella:

0	1	2	3	4	5	6
0,00	0,74	1,49	2,24	3,49	4,49	5,49

(Esempio: punteggio complessivo = 3,5 per arrotondamento valutazione finale = 4)

6. La valutazione della performance individuale del valutato deve essere "assoluta" e relativa agli obiettivi assegnati e ai conseguenti risultati attesi. La valutazione non deve essere "ridotta" a fronte di periodi lavorati o di obiettivi assegnati per un arco temporale inferiore all'anno. In questi casi sono gli obiettivi ad essere riproporzionati.

7. Il raggiungimento di una valutazione uguale o maggiore di "2" e che rientra quindi nella seconda delle tre macro-fasce possibili comporta per il valutato l'aver prestato per l'ente una performance superiore al normale "dovere" e rispetto degli obblighi del lavoratore. In caso di valutazione almeno uguale o maggiore a "2", pertanto, l'ente può eventualmente ricorrere a leve premianti e a riconoscimenti di retribuzione "variabile" (produttività, ecc.).

8. Il collocamento in una valutazione della macro-fascia più bassa (punteggi pari a "0" o "1") può avvenire per una valutazione non possibile (insufficiente periodo lavorato) o non positiva. In questi casi il presente sistema di valutazione prevede tre specifiche situazioni:

1. valutazione non particolarmente positiva ma performance annuale del dipendente in linea comunque con i normali doveri del lavoratore



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

2. prestazione non valutabile perché relativa ad un arco temporale non sufficiente per l'ottenimento di risultati significativi e quindi per l'erogazione di premi; per arco temporale "sufficiente" alla valutazione s'intende la prestazione effettivamente resa per un periodo dell'anno almeno pari ad una soglia minima di sei mesi attraverso specifica disposizione) necessari per consentire al valutatore un'adeguata misurazione e valutazione con correlati significativi risultati del valutato
3. valutazione particolarmente negativa e segnale di particolare criticità con ripercussioni o possibili "mancanze" del dipendente valutato in rapporto ai normali doveri/obblighi del lavoratore.

9. Nei casi 1) e 2) il valutato non potrà godere – per l'anno di riferimento – di alcun importo premiante. I casi 1) e 2) non portano ad ulteriori ripercussioni sul dipendente. Nel caso 3) – oltre a non erogare compensi come per i casi 1) e 2) – il dirigente responsabile della valutazione dovrà contestare automaticamente al valutato la criticità della situazione, secondo le disposizioni vigenti.


10. Alla valutazione finale con punteggio "2", "3" o "4" corrisponde una performance individuale positiva non completamente rispondente ai risultati attesi (punteggi "2" e "3") o in linea con le attese (punteggio "4"). Al dipendente può comunque essere erogato un premio o un compenso incentivante perché, in base alla decisione del valutatore, i risultati finali delle performance individuali sono superiori al normale rendimento/dovere del lavoratore.

12. Con una valutazione finale "alta" e punteggio pari a "5" il dipendente ha ottenuto risultati ottimi (valutazione "5");

13. Con una valutazione finale "alta" e punteggio pari a "6" il dipendente ha ottenuto risultati superiori alle attese o addirittura eccezionali (valutazione "6").

Articolo 10. Presupposti generali per l'erogazione di premi incentivanti

1. Gli obiettivi strategici dell' Azienda contenuti nell'apposito cruscotto annuale di monitoraggio del Piano della Performance in ottica BSC devono essere raggiunti in misura almeno pari al 60% al di sotto del quale – indipendentemente dai risultati specifici di misurazione e valutazione delle performance individuali – non è consentito erogare nell'anno alcuna premialità correlata alla performance individuale o organizzativa. Per l'anno 2013 tali obiettivi devono essere raggiunti in misura almeno pari al 50%.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

2. Ogni anno a fronte del raggiungimento del livello minimo di servizio erogato ai sensi del comma 1 del presente articolo si potranno erogare compensi incentivanti correlati alla performance organizzativa ed individuale (produttività individuale ed ogni eventuale ulteriore leva premiante prevista dalla normativa).

Articolo 11. Criteri generali del rapporto tra risultati organizzativi e individuali

1. Al fine di rafforzare le sinergie fra risultati "organizzativi" e risultati "individuali" e di accrescere la cultura della performance individuale che assume valore solo a fronte della qualità complessiva della performance "di squadra", anche la parte retributiva collegata ai sistemi meritocratici ed incentivanti viene impostata creando correlazioni fra i due concetti.

2. Gli importi di produttività individuale si compongono – come individuato negli articoli successivi - di una parte relativa alla performance dell'Azienda ed una seconda parte collegata direttamente ai risultati ottenuti dal singolo dipendente.

3. I principi generali che regolano i rapporti fra la performance della Camera, quella dell'Azienda e quella individuale ai fini dell'impatto sulle leve premianti e sugli importi per la produttività e per la retribuzione di risultato sono i seguenti:

- se la valutazione finale della performance individuale è nettamente negativa e pari al punteggio "0" (zero) ovvero se la valutazione finale della performance individuale è pari a "1" (uno) e quindi certifica una prestazione normale del dipendente (non però meritevole di specifico premio), al dipendente non verrà erogato alcun premio, nè quello relativo alla performance individuale nè quelli correlati ai risultati dell'Azienda (per il personale non dirigente)
- se la valutazione della performance di Azienda (per il personale non dirigente) è pari a "1" questo comporterà la perdita per il dipendente della parte relativa alla performance legata all' Azienda, ma consentirà comunque l'erogazione dell'importo relativo alla performance individuale, se con valutazione uguale o maggiore di "2" (due).

Articolo 12. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare il compenso incentivante la produttività del personale dirigente

1. Il Consiglio di Amministrazione provvede annualmente a definire la quantificazione delle risorse economiche destinabili alla dirigenza compresi i valori economici attribuibili per il compenso incentivante la produttività.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

2. La retribuzione di risultato del Direttore viene erogata con gli importi stabiliti con le modalità di cui al comma 3 e in base alla valutazione finale effettuata dal Consiglio di Amministrazione sulla performance dello stesso Direttore.

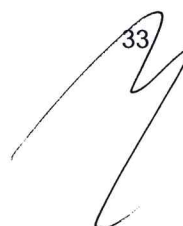
3. Il premio collegato alla performance del personale dirigente è correlato, per una percentuale del 70% (performance organizzativa dell'Azienda) e del 30% (performance individuale) dell'importo teorico previsto per la fascia di retribuzione del Direttore.

PERFORMANCE AZIENDA		DIRETTORE
0% - 25%	0	0%
26% - 50%	1	0%
51% - 59%	2	0%
60% - 69%	3	0%
70% - 80%	4	60%
81% - 90%	5	60%
91% - 100%	6	60%

4. Il punteggio finale, con i relativi decimali, dato dalla sommatoria della valutazione del grado di raggiungimento della performance di Azienda e della valutazione della performance individuale del Direttore, individuata con le modalità di cui all'art. 9, determina l'individuazione del risultato economicamente attribuibile, secondo la seguente tabella:

DIRIGENTI: RISULTATO FINALE													
0		1		2		3		4		5		6	
0	0,74	0,75	1,49	1,5	2,49	2,5	3,49	3,5	4,49	4,5	5,49	5,5	6
0%		0%		35%		55%		75%		90%		100%	

33




PROTOCOLLO DELIBERE
 251 - 24.1 e 2.11.2

Articolo 13. Rapporti fra performance organizzativa e performance individuale per determinare il compenso incentivante la produttività del personale non dirigente

1. Il premio collegato alla performance del personale non dirigente è correlato percentualmente al risultato complessivo dell'area di appartenenza (Azienda) e ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati, con riferimento ad una graduazione che tiene presente il grado di responsabilità e l'apporto di ciascuna professionalità.

2. Il premio collegato al risultato complessivo dell'area di appartenenza viene graduato per il personale delle diverse categorie secondo quanto previsto dalla tabella sottostante:

PERFORMANCE AZIENDA		LIV. 5	LIV. 4	LIV. 3	LIV. 1
0% - 25%	0	0%	0%	0%	0%
26% - 50%	1	0%	0%	0%	0%
51% - 60%	2	20%	25%	30%	40%
61% - 70%	3	20%	25%	30%	40%
71% - 80%	4	20%	25%	30%	40%
81% - 90%	5	20%	25%	30%	40%
91% - 100%	6	20%	25%	30%	40%

4. Per il personale di livello 5 il premio è correlato per una percentuale pari al 80% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

5. Per il personale di livello 4 il premio è correlato per una percentuale pari al 75% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

6. Per il personale di livello 3 il premio è correlato per una percentuale pari al 70% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

7. Per il personale di livello 1 il premio è correlato per una percentuale pari al 60% ai risultati ottenuti da ciascun dipendente in rapporto agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Articolo 14. Criteri di erogazione del compenso incentivante la produttività al personale non dirigente

1. Per la determinazione del compenso incentivante la produttività teorico attribuibile al personale non dirigente vengono applicati i seguenti parametri di calcolo tenendo conto del diverso apporto delle categorie, in termini di responsabilità e professionalità, alla performance organizzativa ed individuale come individuata negli articoli precedenti:

LIV. 1	LIV. 3	LIV. 4	LIV. 5
1,30	1,20	1,10	1,00

2. Non viene attribuito il compenso incentivante la produttività al personale che abbia prestato servizio per un periodo inferiore a sei mesi effettivi nell'anno.

3. In caso di periodi lavorati superiori al minimo previsto di sei mesi effettivi ma inferiori all'anno (assenze lunghe, assunzioni in corso d'anno, cessazioni ecc.) anche gli obiettivi assegnati devono essere riproporzionati in rapporto al minor periodo lavorato, ferma restando la valutazione della performance ed i relativi risultati attesi. Conseguentemente anche l'importo teorico economicamente attribuibile deve essere riproporzionato secondo il diverso apporto prestato al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Ai fini della determinazione del minor periodo lavorato verrà applicata una franchigia pari a due mesi. La frazione di mese superiore a 15 giorni viene considerata mese intero.

4. Con specifica disposizione del Direttore sono definiti i criteri di dettaglio per la determinazione del minor periodo lavorato nel rispetto della presente metodologia e della vigente normativa, avuto riguardo degli istituti che non comportano la decurtazione, anche parziale, della retribuzione economica fondamentale.

5. Per il personale con orario di lavoro a part-time il premio è proporzionale all'apporto fornito al risultato della performance nella percentuale della prestazione lavorativa.

6. Il punteggio finale, con i relativi decimali, dato dalla sommatoria della valutazione del grado di raggiungimento della performance complessiva dell'Azienda, individuato con le modalità di cui all'art. 13, e della valutazione della performance individuale di ciascun



PROTOCOLLO DELIBERE
 251 - 24.1 e 2.11.2

dipendente, individuata con le modalità di cui all'art. 9, determina l'individuazione del compenso accessorio da attribuire, secondo la seguente tabella:

PERSONALE NON DIRIGENTE: RISULTATO FINALE													
0		1		2		3		4		5		6	
0	0,74	0,75	1,49	1,5	2,49	2,5	3,49	3,5	4,49	4,5	5,49	5,5	6
0%		0%		35%		60%		80%		90%		100%	

Articolo 15. Ruoli e tempi del processo di valutazione delle prestazioni/ciclo della performance

1. Ruoli e responsabilità

1. l'OIV è responsabile della misurazione e della valutazione della performance della Camera di commercio nel suo complesso.

2. Al Consiglio di Amministrazione compete la valutazione della performance organizzativa dell'Azienda nel suo complesso e della performance individuale del Direttore dell'Azienda.

3. Al Direttore dell'Azienda compete la misurazione e la valutazione della performance del personale assegnato alla struttura. Il Direttore ha inoltre la responsabilità di garantire un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività. Ha inoltre la responsabilità di effettuare tutti i colloqui individuali definiti nel processo di valutazione.

2. Tempistiche

1. Ogni anno entro dicembre – in relazione ai documenti programmatici, agli indirizzi generali del Consiglio e Giunta della Camera di Commercio e del Consiglio di Amministrazione dell'Azienda, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per l'Azienda, alle risorse e agli strumenti disponibili – la Giunta della Camera, in sinergia con il Consiglio di Amministrazione dell'Azienda, assegna gli obiettivi per l'anno successivo al Direttore, collegandoli alle risorse e al budget a lui destinato.

2. Ogni anno entro dicembre il Direttore dell'Azienda – anche in relazione ai documenti programmatici, agli indirizzi generali del Consiglio e della Giunta della Camera e del



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Consiglio di Amministrazione, agli obiettivi strategici individuati per l'anno successivo per l'Azienda, alle risorse e agli strumenti disponibili – assegna specifici obiettivi, anche di gruppo, per l'anno successivo a ciascun dipendente dell'Azienda, collegandoli alle risorse e al budget direzionale destinato dell'Azienda.

3. Tra i mesi di giugno e settembre – con deroghe temporali eventualmente definite dal Direttore con il supporto di strutture da lui individuate nell'Azienda e/o nella Camera di Commercio, e, comunque non antecedenti il mese di maggio e non successive al mese di ottobre – viene effettuato il monitoraggio dello stato d'avanzamento obiettivi da parte di ciascun valutatore. Nel caso degli obiettivi del Direttore il monitoraggio viene effettuato con il supporto degli organi di controllo e viene riportato al Consiglio di Amministrazione dell'Azienda.

6. Fra dicembre (per il Direttore) e febbraio dell'anno successivo (per il restante personale non dirigente) a quello oggetto di valutazione e con le stesse modalità delle fasi precedenti il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e comunica la valutazione finale.

3. Le fasi e gli strumenti per la valutazione della performance individuale

1. L'assegnazione degli obiettivi annuali ai dipendenti avviene attraverso specifici colloqui e tramite la consegna della relativa scheda anche a mezzo piattaforma informatica dove sono riportate le caratteristiche di ciascun obiettivo.

2. L'articolazione delle schede individuali, la loro definizione, evoluzione nel tempo e impostazione generale viene garantita e gestita dal Direttore e dalle strutture da lui individuate.

3. La scheda viene firmata – anche elettronicamente – dal valutato, dal suo valutatore e da eventuali ulteriori persone coinvolte nel processo di valutazione.

4. Le firme sulla scheda di valutazione sono finalizzate esclusivamente a certificare la garanzia che il processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi si sia svolto regolarmente e nei tempi previsti. Nel caso in cui il valutato sia impossibilitato o rifiuti di firmare la scheda contenente gli obiettivi e/o la valutazione finale, la scheda verrà resa disponibile nel proprio account della procedura di visualizzazione dei documenti amministrativi presente nel sistema informatico e comunicata tramite la casella di posta elettronica aziendale; l'invio della scheda con queste modalità certifica la regolarità del



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi e/o del processo di comunicazione della valutazione.

5. Con le stesse metodologie e strumenti si svolge fra valutatore e valutato almeno una verifica per accertare lo stato d'avanzamento, eventuali correttivi (a obiettivi, indicatori, ecc.) in relazione a novità intervenute successivamente all'assegnazione degli obiettivi. Le eventuali modifiche, le considerazioni delle persone coinvolte dal processo di valutazione ed ogni novità intervenuta vengono riportate sulla scheda obiettivi. Le modalità (colloquio, firme, ecc.) sono le stesse della fase precedente.

6. Il Direttore, coadiuvato dagli organi di controllo, garantisce la correttezza complessiva del sistema di valutazione, individua eventuali anomalie/correttivi e certifica la possibilità di ciascun valutatore di comunicare la valutazione finale a ciascun valutato.

7. A seguito della fase precedente, ciascun valutatore, con le stesse modalità delle fasi di assegnazione obiettivi e verifica intermedia, comunica al valutato il risultato della valutazione finale dell'anno e formalizza la chiusura del processo di valutazione attraverso la scheda obiettivi riportando ogni eventuale ulteriore considerazione e/o ipotesi e suggerimenti per il miglioramento delle performance del valutato, la sua formazione, la sua evoluzione professionale.

8. L'insieme dei processi di valutazione, con particolare riguardo a quella delle performance del Direttore, vengono inoltre monitorati dagli organismi e dalle strutture di "controllo".

9. Al termine del processo di valutazione ogni anno vengono erogati – se dovuti e coerentemente alla verifica complessiva del Consiglio di Amministrazione, del Direttore, dalle strutture di "controllo" anche ai fini della Relazione sulla performance – gli eventuali premi relativi al riconoscimento economico per la qualità delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti.

10. La responsabilità in merito alla risoluzione di eventuali controversie che dovessero insorgere nell'ambito del processo di valutazione è di un Collegio di Conciliazione esterno all'Azienda composto dal Segretario Generale della Camera di Commercio o suo delegato, dal Responsabile del Servizio Risorse Umane della Camera di Commercio e dal Responsabile del Servizio Gestione della Performance della Camera di Commercio.



PROTOCOLLO DELIBERE
251 - 24.1 e 2.11.2

Articolo 16. Disposizioni transitorie e finali - Valutazione e revisione del sistema

1. La presente metodologia a contenuto fortemente innovativo sarà oggetto di una prima applicazione nell'anno 2013, in coerenza con quanto avviene nella Camera di Commercio di Padova nel quadro dei principi previsti dal D.Lgs. 150/2009, e la sua valutazione potrà comportare dei correttivi alla stessa nel corso dell'anno 2014.

2. L'impiego di risorse decentrate nell'esercizio di riferimento non attribuite per mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi assegnati, una volta concluso il processo di valutazione, transiterà sulle disponibilità dell'anno successivo.



39

