

Allegato A) alla deliberazione della Giunta camerale n. 28 del 23/04/2013

**Metodologia di misurazione e
valutazione della performance
individuale del personale**



Sommario

SOMMARIO	2
SEZIONE 1 - LOGICHE E FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE	3
1. Le finalità del sistema di valutazione del personale	4
2. L'architettura del sistema di valutazione	5
3. Il processo di valutazione	7
SEZIONE 2 – LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI	11
1. L'obiettivo della valutazione dei risultati	12
2. L'oggetto di valutazione	12
3. La modalità di valutazione	13
SEZIONE 3 – LA VALUTAZIONE DELLE PROFESSIONALITÀ	15
1. Obiettivi e processo di valutazione della competenze	16
2. L'oggetto e i criteri di valutazione	17
3. Il calcolo della valutazione	18
SEZIONE 4 – LA GESTIONE DELLA PRODUTTIVITÀ	19
1. Criteri per la determinazione del compenso per produttività	20
ALLEGATO SCHEDA VALUTAZIONE CAPACITÀ PROFESSIONALI E DELLE ATTITUDINI INDIVIDUALI	22
ALLEGATO SCHEDA VALUTAZIONE RISULTATI	24



Sezione 1 - Logiche e finalità del sistema di valutazione del personale

1. Le finalità del sistema di valutazione del personale

La Camera di Commercio di Trapani, come del resto l'intero sistema camerale, si ritrova a fronteggiare un contesto segnato da livelli crescenti di competitività rispetto al passato, legati essenzialmente ad una maggiore sensibilità della clientela verso componenti di efficienza e di qualità del servizio e ad una generale evoluzione del contesto della PA, in cui i diversi attori si stanno muovendo per individuare modalità e soluzioni tese ad un allargamento degli spazi di intervento e di riconoscimento istituzionale.

Il mantenimento di una posizione di forza in un contesto come quello delineato implica la definizione e il continuo raggiungimento di obiettivi istituzionali, più sfidanti rispetto al passato tanto sul fronte dell'efficienza che su quello della qualità del servizio. Sul versante della gestione interna ciò implica una crescente ottimizzazione delle risorse disponibili e una loro focalizzazione verso i livelli professionali su cui la Camera punta per sostenere un migliore posizionamento sul mercato.

Tutto ciò delinea una nuova e diversa attenzione, rispetto al passato, verso le persone a cui la Camera guarda come ad una risorsa strategica per il conseguimento degli obiettivi pluriennali e ad una parallela esigenza di strumenti gestionali capaci di promuovere un costante allineamento fra la qualità delle risorse disponibili e gli obiettivi stessi.

L'evoluzione delle esigenze sul fronte gestionale è avvenuta contestualmente all'evoluzione degli strumenti normativi e contrattuali i quali hanno aperto importanti spazi contrattuali sul versante della gestione delle persone, sancendo l'opportunità/necessità di sviluppare sistemi di valutazione e incentivazione basati sul riconoscimento del livello professionale della qualifica rivestita e della qualità del lavoro svolto che assolvano ai principi di trasparenza e parità di trattamento.

La Camera di commercio di Trapani ha già da tempo adottato un sistema di valutazione del personale in grado di riconoscere e valorizzare i contributi individuali differenziati, di assicurare una stretta correlazione fra gli obiettivi delle persone e gli obiettivi dell'Ente, di supportare lo sviluppo professionale delle persone e di valorizzare il ruolo dei dirigenti e dei responsabili ai diversi livelli.

In tal senso il sistema di misurazione e valutazione delle risorse umane diventa un importante strumento di gestione del personale in quanto fornisce informazioni sistematiche utili per pianificare e realizzare interventi di sviluppo professionale, le carriere, la formazione, la mobilità in funzione di crescita professionale orientato a:

- rendere l'organizzazione snella e funzionale alle esigenze dell'utenza;

- accrescere il senso di appartenenza del personale all'organizzazione, per una maggiore responsabilizzazione e motivazione al perseguimento della mission;
- ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili, anche in un'ottica di risparmio della spesa pubblica;
- premiare le eccellenze all'interno della organizzazione.

In tal senso attraverso il sistema di misurazione e valutazione delle risorse umane, la Camera di commercio si propone di:

- a. valutare le prestazioni, anche a scopo incentivante, mediante l'erogazione del compenso per la produttività e della retribuzione di risultato;
- b. valutare le aree di miglioramento, per pianificare interventi di formazione mirati a favorire la crescita e lo sviluppo professionale ed il grado di copertura del ruolo.

Il suddetto sistema richiama ed integra quanto richiesto dagli artt. 91 e 92 del C.C.R.L. del personale non dirigenziale della Regione Siciliana e degli Enti di cui all'art. 1 della L.R. 10/2000 – quadriennio giuridico 2006/2009 e biennio economico 2006/2007 che disciplinano il Piano di Lavoro.

Il Piano di Lavoro è infatti il documento unico di programmazione all'interno del quale il Segretario Generale individua, per tutte le attività di competenza, i livelli di risultato attesi coerentemente con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

2. L'architettura del sistema di valutazione

Per raggiungere le finalità e per rispondere ai criteri sopra delineati, nonché per rispettare pienamente a quanto richiesto dal D.lgs. 150/09 e dal D.P.R.S. del 21 giugno 2012 (regolamento attuativo dell'articolo 11, c.3, della L.R. 5 aprile 2011 n.5 recante norme in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance), il sistema di valutazione del personale della Camera di commercio di Trapani deve essere articolato sui seguenti oggetti di valutazione:

▪ Risultati

Intesi come risultati che le persone conseguono sui processi operativi, in relazione a risultati attesi definiti a inizio anno dai responsabili diretti.

▪ Professionalità

Intesa come insieme di esperienze professionali, atteggiamenti e attitudini, qualità professionali riferiti alla qualifica rivestita che le persone sono in grado di mettere in gioco operando sui processi operativi della Camera.

Questi due pilastri del sistema di valutazione, sono quelli che in maniera più diretta sono in grado di esplicitare la capacità delle persone di sostenere le prestazioni dei processi operativi, dunque della Camera. In questa logica essi rappresentano l'asse portante del sistema di valutazione.

Risultati e Professionalità consentono, quindi, di monitorare la performance individuale su una duplice dimensione:

- **quantitativa:** relativa all'assegnazione di specifiche misure di performance (indicatori) correlati al sistema di obiettivi con specificazione di target e relativo peso,
- **qualitativa:** relativa agli aspetti comportamentali/relazionali e di competenze.

Gli obiettivi vengono definiti annualmente, all'interno del Piano di Lavoro, a seguito dell'approvazione del budget e del Piano delle performance ed assegnati ai diversi livelli dell'organizzazione (Ente, Area, Servizi, Uffici, etc); gli obiettivi sono declinazione dei programmi di Ente nell'orizzonte annuale e pluriennale, ritenuti rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

A tal fine la Camera di commercio di Trapani ha scelto di adottare la metodologia Balanced Scorecard poiché considerata uno tra gli strumenti più idonei per la gestione del Ciclo di gestione della performance in quanto in grado di collegare la gestione strategica con quella operativa attraverso una chiara definizione di obiettivi, indicatori e target, ovvero dei livelli di performance da raggiungere.

La metodologia si propone di attribuire un valore ai due oggetti di valutazione sopracitati: fatto 100 il peso complessivo degli stessi ognuno di essi concorre al punteggio finale in misura differente:

Valutazione individuale (Vi)	Personale
Valutazione dei risultati (VR)	40%
Valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali (VC)	60%
TOTALE	100%

La suddetta metodologia si applica al personale della Camera di commercio di Trapani a tempo indeterminato e determinato.

3. Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dei risultati, visto il suo stretto rapporto con il processo di gestione della Camera di commercio, ed essendo finalizzato al miglioramento delle prestazioni complessive dell'organizzazione, presenta la medesima periodicità del ciclo di gestione della performance, ovvero ha cadenza annuale.

Fasi e tempistiche

Successivamente all'approvazione, entro il mese di ottobre dell'anno precedente, della Relazione previsionale e programmatica da parte del Consiglio Camerale, ha luogo una fase negoziale con i soggetti interessati (con la Giunta Camerale per quanto attiene il Segretario Generale e con quest'ultimo per quanto attiene ai Dirigenti d'Area) al fine di effettuare il cascading dagli obiettivi di Ente agli obiettivi dirigenziali individuali in considerazione delle risorse e degli strumenti disponibili. Tale fase si conclude con l'assegnazione del budget direzionale al Segretario generale e ai singoli dirigenti.

Entro il 31 gennaio di ogni anno la Giunta Camerale approva un documento programmatico triennale, denominato Piano della Performance da adottare in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, con rispettivo peso e relativi indicatori e target (vale a dire valori attesi).

A seguito delle fasi precedenti, entro un mese dall'approvazione del Piano della Performance (non oltre il mese di febbraio), ciascun dirigente, coerentemente con gli indirizzi definiti all'interno dei documenti di programmazione e con gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, assegna specifici obiettivi per l'anno in corso a tutto il personale che dipende da lui. Gli obiettivi devono essere comunque coerenti con quanto definito all'interno dei documenti di programmazione, con le risorse disponibili e con il budget direzionale.

L'assegnazione degli obiettivi annuali ai dipendenti avviene attraverso specifici colloqui e con la consegna della relativa scheda all'interno della quale sono esplicitati gli obiettivi con relativi indicatori, target e pesi.

La scheda di valutazione viene firmata dal valutato, dal valutatore e da eventuali ulteriori persone coinvolte nel processo di valutazione.



La firma sulla scheda di valutazione è finalizzata esclusivamente a certificare la garanzia che il processo di comunicazione dell'assegnazione degli obiettivi sia svolto regolarmente e nei tempi previsti.

Il monitoraggio della performance rispetto agli obiettivi assegnati avviene con periodicità trimestrale avvalendosi della metodologia Balanced Scorecard (BSC) che consente un immediato riscontro tra i valori rilevati sugli indicatori di performance e i target evidenziando eventuali scostamenti per i quali attivare in modo tempestivo gli eventuali necessari interventi correttivi. I risultati della BSC costituiscono base di partenza per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.

In merito al monitoraggio degli obiettivi del personale dirigenziale, i report periodici sullo stato di avanzamento degli obiettivi, vengono analizzati dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance al fine di guidare/coordinare il processo di valutazione proponendo altresì, in caso di rilevanti scostamenti rispetto a quanto programmato, interventi di riallineamento degli obiettivi.

La valutazione dei risultati e il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale viene effettuato, semestralmente, generalmente nel mese di luglio e di gennaio dell'anno successivo, da ciascun valutatore (dirigenti) avvalendosi degli strumenti operativo-gestionali, quali colloqui singoli con il valutato, schede di report, in modo da verificare lo scostamento rispetto a quanto pianificato e prevedere eventuali interventi correttivi agli obiettivi assegnati.

La valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali (VC) viene effettuata mensilmente da ciascun valutatore (dirigenti) attraverso colloqui singoli con il valutato.

Le eventuali modifiche, le considerazioni delle persone coinvolte dal processo di valutazione ed ogni novità intervenuta vengono riportate sulla scheda obiettivi, da firmare secondo la procedura precedentemente descritta.

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 trasmessa a mezzo posta elettronica certificata o con raccomandata. L'invio della scheda con queste modalità certifica la regolarità del processo di comunicazione dell'assegnazione obiettivi e/o del processo di comunicazione della valutazione.

Nel caso in cui il valutato rifiuti di firmare la scheda, il valutato stesso potrà richiedere l'avvio del contraddittorio avvalendosi della Commissione Paritetica, istituita ai sensi dell'art. 107 del C.C.R.L. del personale non dirigenziale della Regione Siciliana e degli Enti di cui all'art. 1 della L.R. 10/2000 – quadriennio giuridico 2006/2009 e biennio economico 2006/2007.



Entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il valutatore verifica i risultati complessivamente ottenuti dal valutato e comunica la valutazione finale al valutato formalizzando in questo modo la chiusura del processo di valutazione.

Gli eventuali importi/premi relativi al riconoscimento economico per la qualità delle prestazioni rese vengono erogati mensilmente dopo la compilazione da parte di ciascun valutatore (dirigente) della relativa scheda che dovrà redigersi entro il giorno 5 del mese successivo, mentre per l'erogazione della parte relativa alla valutazione dei risultati conseguiti si provvederà a seguito della valutazione semestrale nel mese di luglio dell'anno in corso e di gennaio dell'anno successivo.

Si specifica che la valutazione sui risultati conseguiti effettuata nel mese di gennaio dell'anno successivo, è volta a verificare la performance complessivamente conseguita dal dipendente durante tutto l'anno, consentendo di valutare in questo modo il raggiungimento dell'obiettivo nell'annualità nel suo complesso e di conseguenza dando la possibilità al dipendente di recuperare quanto non realizzato durante il primo semestre.

Ruoli e responsabilità

L'**OIV** è responsabile:

- della misurazione e della valutazione della performance della Camera di commercio nel suo complesso
- della proposta di valutazione della performance individuale del Segretario Generale.

Al **Presidente** e alla **Giunta** compete la valutazione della performance individuale del Segretario Generale

La Giunta prende atto della relazione dell'organo indipendente di valutazione che certifica il raggiungimento dei risultati del Segretario Generale e della dirigenza; valuta la prestazione del Segretario Generale e dispone l'assegnazione delle risorse per l'attribuzione della retribuzione di risultato al Segretario Generale.

Al **Segretario Generale** compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa di ciascuna area, la relativa valutazione dei dirigenti responsabili di area, nonché, dei servizi avvocati. Il Segretario Generale ha inoltre la responsabilità di garantire nell'ente un approccio generale nella valutazione coerente con la metodologia adottata e in linea con i principi di equità, meritocrazia, selettività.

La valutazione del comportamento organizzativo della dirigenza e dei risultati raggiunti è effettuata di norma entro il mese di maggio e l'assegnazione della retribuzione di risultato è effettuata con atto



datoriale del Segretario Generale da adottarsi di norma entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello cui la valutazione è riferita.

Ai **dirigenti responsabili di area** compete la valutazione del personale non dirigente collocato nell'area affidata ed 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. Il dirigente di area ha inoltre la responsabilità di effettuare tutti i colloqui individuali definiti nel processo di valutazione direttamente con il personale a lui affidato.



Sezione 2 – La valutazione dei risultati

1. L'obiettivo della valutazione dei risultati

Il sistema di valutazione dei risultati ha la finalità di valorizzare il **contributo individuale** fornito da ciascun dipendente camerale ai risultati della Camera di commercio. Ciò con i seguenti specifici scopi:

- accertare che ognuno raggiunga effettivamente i risultati attesi per il proprio profilo professionale,
- apprezzare anche gli elementi qualitativi che contraddistinguono i diversi risultati,
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi

Nel seguito vengono descritti gli elementi che costituiscono l'oggetto della valutazione e le modalità di calcolo del punteggio di valutazione individuale.

2. L'oggetto di valutazione

Il sistema di valutazione delle performance del personale è strettamente collegato al sistema di misurazione e valutazione delle performance organizzative: la Camera di commercio di Trapani, infatti, persegue i propri obiettivi strategici volti in ultima istanza alla soddisfazione degli stakeholder attraverso il contributo apportato dai singoli dipendenti.

Tali indirizzi/obiettivi strategici vengono esplicitati all'interno della mappa strategica BSC e declinati in indicatori e target attraverso il relativo cruscotto multidimensionale, definito a cascata per ciascun livello dell'organizzazione camerale (Ente, Area, Servizio, Ufficio, etc).

Pertanto, oggetto della valutazione sono i **risultati ottenuti** sia su obiettivi relativi alla performance organizzativa dell'Ente (che dall'Ente ricadono a cascata sull'area dirigenziale e sul servizio/ufficio di competenza) che su specifici obiettivi individuali.

I risultati attesi, siano essi di natura più qualitativa o quantitativa, devono possedere delle caratteristiche comuni, cioè devono essere:

- **specifici** (ben definiti e non vaghi, ovvero chiari su quello che è il risultato che si chiede di raggiungere)
- **espliciti** (ovvero formalmente comunicati)
- **misurabili** (vanno cioè espressi i criteri qualitativi di valutazione e gli eventuali indicatori quantitativi che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento del risultato stesso),

- **condivisi dall'interessato** (per rafforzare l'impegno del valutato a conseguire effettivamente i risultati che gli sono stati chiesti, va consolidata la relazione tra il dirigente e il valutato anche attraverso la condivisione degli obiettivi ad inizio anno e la loro revisione eventuale, nel corso dell'anno).

Per ogni risultato atteso occorre individuare i **criteri di valutazione**, cioè gli elementi qualitativi e gli indicatori e i target (livello da raggiungere) che verranno utilizzati per verificare il concreto raggiungimento dei risultati.

Elementi chiave della descrizione dei risultati attesi sono quindi la **specificità / concretezza** e la **“misurabilità**.

Si osserva come gli obiettivi individuali identificano le priorità su cui la persona dovrà produrre i risultati attesi nel corso dell'anno, **senza con ciò compromettere le prestazioni di tutte le altre attività correntemente svolte**. Vale a dire che gli obiettivi per la valutazione dei risultati non sono e non intendono essere esaustivi e rappresentativi dell'intera gamma di attività svolte dalla persona nell'organizzazione.

Una volta identificate e comunicate, le aree di risultato ed i criteri di valutazione (cioè gli indicatori e i target) attraverso i quali verificare l'effettivo conseguimento del risultato possono essere modificate solo a fronte di imprevisti di tale portata da modificare il senso o la rilevanza dei risultati attesi. Anche in questo caso ogni modifica va comunicata/ condivisa con il valutato.

3. La modalità di valutazione

Semestralmente, il Segretario generale e i dirigenti dovranno “valutare” l'effettivo conseguimento dei risultati attesi.

Valutare significa in questo caso verificare, attraverso la raccolta di dati ed informazioni, i valori assunti dagli indicatori di risultato e/o dai criteri di valutazione rispetto ai livelli di performance attesi coerentemente con quanto rilevato attraverso il monitoraggio in itinere dei cruscotti della Balanced Scorecard.

Il livello di raggiungimento di ciascun risultato atteso verrà valutato su una scala da 1 a 4 in base alla percentuale di realizzazione di ciascun obiettivo rispetto al livello di performance atteso. Ogni fascia di punteggio assume il seguente significato:



Percentuale di realizzazione dell'obiettivo	Giudizio	Punteggio associato
Da 0% fino a 25%	Obiettivo completamente disatteso;	1
Da 26% fino a 50%	Risultato raggiunto solo in parte;	2
Da 51% fino a 75%	Risultato raggiunto;	3
Da 76% a 100%	Risultato ampiamente superato.	4

Il punteggio finale sarà frutto della media dei valori ottenuti nei singoli risultati.

Questo è il punteggio di risultato che è considerato ai fini della gestione degli istituti della produttività.

Il punteggio finale dei risultati legati agli obiettivi individuali si ricava quindi con la seguente formula:

$$VR = \sum (m_1 + \dots + m_n) / n$$

Dove

VR = media dei risultati dei singoli obiettivi, che potrà variare tra un minimo di 1 e un massimo di 4

m₁ + + m_n = valutazioni dei risultati relativi ai singoli obiettivi

n = numero degli obiettivi

(Nota: qualora si ipotizzi di inserire nella scheda dei risultati l'attribuzione di un peso per ciascun obiettivo in base alla specifica rilevanza, il punteggio finale sarebbe

$$VR = \sum (p_1 * m_1 + \dots + p_n * m_n) / n$$



Sezione 3 – La valutazione delle professionalità

1. Obiettivi e processo di valutazione della competenze

Il sistema di valutazione delle competenze, dove per competenze si deve intendere l'insieme delle esperienze professionali relative ai processi operativi e delle capacità professionali nella qualifica e attitudini individuali specifiche di un determinato ruolo professionale, ha la molteplice finalità di:

- promuovere lo sviluppo professionale del personale della Camera, fornendo indicazioni al dirigente sui punti di forza e di debolezza professionale delle singole persone
- favorire la programmazione della formazione in relazione ai reali bisogni di sviluppo dell'Ente
- fornire indicazioni per la costruzione di un piano di sviluppo professionale,
- essere alla base del sistema per l'assegnazione del compenso incentivante per l'aumento di produttività e per il miglioramento dei servizi

La valutazione delle competenze avviene mensilmente.

Il processo prevede le seguenti fasi:

I° - Valutazione di dettaglio

Valutare le competenze di una persona significa, innanzi tutto, stabilire il livello di possesso relativamente alle singole voci (contenute nella relativa scheda).

II° - Sintesi dei punti di forza e delle aree di miglioramento

Sulla base delle informazioni di dettaglio relative al livello di possesso o di padronanza delle singole voci è possibile individuare, con un maggiore livello di sintesi, le aree di forza della persona e quelle su cui deve, invece, essere attivato un miglioramento.

La comunicazione delle aree di forza e di miglioramento arricchisce il colloquio di fine anno e ha la finalità di coinvolgere la persona sulla propria crescita professionale, indipendentemente dalle azioni di sviluppo che il capo deciderà di attivare. Al fine di responsabilizzare le persone sulla propria crescita è essenziale che il capo si ponga l'obiettivo, in sede di colloquio, di ricercare la condivisione da parte delle persone sulla valutazione delle competenze comunicata.

III° - Costruzione dei piani di sviluppo

La sintesi dei punti di forza e di miglioramento delle persone rappresenta anche un elemento in base al quale valutare l'opportunità di prevedere interventi di sviluppo professionale (formazione, affiancamenti, ecc.) per sostenere la crescita delle persone. Tale opportunità dipende dalle competenze delle persone e dalle risorse disponibili.

2. L'oggetto e i criteri di valutazione

La valutazione delle competenze è finalizzata a misurare il grado di copertura effettivo della qualifica professionale, rispetto ai requisiti preventivamente individuati in sede di definizione dei profili professionali e delle posizioni di lavoro.

Il sistema di valutazione delle competenze quindi presuppone l'analisi dei requisiti professionali teorici nella qualifica necessari per svolgere adeguatamente un determinato "mestiere", che vengono rapportati al bagaglio di conoscenze effettivamente possedute ed alle capacità dimostrate dal personale che ricopre quella data posizione.

L'oggetto della valutazione delle competenze sono le competenze contenute nel profilo della qualifica professionale attualmente ricoperto dalla persona riportate nella scheda di valutazione del livello *di qualità del contributo assicurato alla performance dell'area di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi*.

Le competenze vengono valutate sulla base dei profili di competenza della qualifica professionale di riferimento, così come definiti nell'ambito del sistema professionale adottato dalla Camera di commercio di Trapani, selezionando quelle che ciascun dirigente reputa maggiormente importanti per quella persona in quello specifico ruolo. Il numero di competenze oggetto di valutazione è identico a parità di categoria professionale di appartenenza. Il passaggio dalla valutazione di dettaglio alla sintesi dei punti di forza e di miglioramento avviene tenendo presente il tipo di lavoro che la persona è chiamata a svolgere e il punteggio delle voci rilevanti rispetto alle attese lavorative (le valutazioni uguali o inferiori a 2 indicano evidentemente delle aree di miglioramento).

Pertanto, ogni dirigente, in applicazione di questo sistema di valutazione permanente, deve selezionare e indicare nella relativa scheda di valutazione, le competenze della qualifica professionale a cui la persona appartiene che saranno oggetto di valutazione nel sistema permanente.

Valutare le competenze significa attribuire, ad ogni singola voce del profilo un punteggio compreso tra 1 e 4.

Ogni punteggio assume il seguente significato:

- 1. nessuna padronanza:** assenza di competenze o possesso di competenze che non consente di affrontare situazioni note e standardizzate
- 2. padronanza di base:** ha conoscenza di base degli aspetti normativi, metodologici e di contesto a supporto del processo; esprime le capacità richieste ad un livello di base che consente di far fronte a situazioni note e routinarie sotto la supervisione di una risorsa più esperta
- 3. padronanza:** ha raggiunto il livello di autonomia operativa nella gestione dei processi ordinari previsti dalla qualifica professionale;



- 4. piena padronanza:** ha raggiunto una buona conoscenza dei metodi a supporto del processo; esprime le capacità richieste in modo da far fronte in autonomia a situazioni non pianificate e complesse

3. Il calcolo della valutazione

Il calcolo del punteggio di valutazione del livello di competenza di ogni singola persona recepisce la valutazione della professionalità effettuata dal responsabile nel ciclo di gestione della performance mensile attraverso l'assegnazione di un punteggio ad ogni competenza selezionata e riportata nella rispettiva scheda di valutazione.

Sulla base dei punteggi assegnati ad ogni voce del profilo di competenza viene calcolata la media semplice dei punteggi.

Ogni punteggio assume un valore compreso fra 1 e 4 (si considera eventualmente fino ad un decimale) e si calcola con la seguente formula:

$$VC = \frac{\sum(Vp1+\dots+Vpn)}{M}$$

Dove:

$Vp1 \dots Vpn$ = valutazioni di ogni singola voce ottenuta per ogni profilo della scheda

M = numero delle voci contenute nella scheda di valutazione delle competenze



Sezione 4 – La gestione della produttività



1. Criteri per la determinazione del compenso per produttività

Noto lo stanziamento del fondo per la produttività, i criteri da assumere per la determinazione del compenso per produttività di ciascun dipendente riguarda quindi:

- **La valutazione individuale** in termini di obiettivi ottenuti, determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento (cfr. Sezione 2 – La valutazione dei risultati) e di valutazione delle capacità professionali e delle attitudini individuali, determinata secondo i criteri precedentemente presentati in questo documento (cfr. Sezione 3 – La valutazione delle professionalità).

A ciascun risultato ottenuto in fase di valutazione dei risultati ottenuti (VR) e delle capacità professionali (VC) viene associato un giudizio definitivo secondo la scala parametrica di seguito proposta. A ciascun giudizio corrisponde quindi una percentuale di retribuzione della quota di fondo, ripartita sui due aspetti della valutazione secondo i pesi definiti nella sezione 2 del presente documento, da erogare mensilmente per quanto attiene alla valutazione delle capacità professionali, e semestralmente per la valutazione dei risultati.

Si specifica che la valutazione sui risultati conseguiti effettuate nel mese di gennaio dell'anno successivo, è volta a verificare la performance complessivamente conseguita dal dipendente durante tutto l'anno, consentendo di valutare in questo modo il raggiungimento dell'obiettivo nell'annualità nel suo complesso e di conseguenza dando la possibilità al dipendente di recuperare quanto non realizzato durante il primo semestre. Pertanto, l'erogazione della quota di fondo a fine anno terrà conto dell'importo non liquidato al dipendente nel mese di luglio per mancato raggiungimento dell'obiettivo del primo semestre, qualora venga considerato raggiunto l'obiettivo annuale nel suo complesso.

Risultato finale VC/VR	Giudizio	Percentuale di retribuzione
Fino a 1	Raggiungimento di una insufficiente valutazione complessiva;	25%
Da 1,01 fino a 2	Raggiungimento di una sufficiente valutazione complessiva;	50%
Da 2,01 fino a 3	Raggiungimento di una buona valutazione complessiva;	80%
Da 3,01 fino a 4	Raggiungimento di una ottima valutazione complessiva;	100%



Coerentemente con quanto stabilito dal C.C.R.L. del personale non dirigenziale della Regione Siciliana e degli Enti di cui all'art. 1 della L.R. 10/2000 e dalle ulteriori normative nazionali pro tempore vigenti, tale compenso viene decurtato in misura proporzionale alle assenze dal servizio effettuate dal dipendente a qualsiasi titolo eccetto quelle per ferie, astensione obbligatoria, malattia, permessi sindacali e proporzionalmente al compenso percepito.

Tale decurtazione viene effettuata secondo la periodicità definita per l'erogazione del compenso attribuito alla valutazione degli aspetti comportamentali, mensilmente, e alla valutazione dei risultati, semestralmente.



Allegato Scheda valutazione capacità professionali e delle attitudini individuali

**Valutazione Produttività personale****Livello di qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, livello di competenze dimostrate e comportamenti professionali ed organizzativi**

1		Qualità delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati
Capacità di svolgere i compiti assegnati con precisione e continuità; rispetto delle scadenze; capacità di risolvere i problemi in autonomia e di richiedere per quelli di particolare importanza l'apporto del responsabile		
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni presentano un sufficiente livello di qualità ma con discontinuità nella realizzazione	2
c.	Si riscontra una adeguata congruenza di rendimento qualitativo delle prestazioni in relazione ai compiti assegnati	3
d.	La qualità della prestazione è sempre buona	4
2		Capacità di adattamento, semplificazione, propensione al cambiamento interno e innovazione
Capacità di adattamento alle esigenze dell'ufficio/servizio di propria appartenenza e degli obiettivi assegnati; di innovare il proprio lavoro migliorando i processi lavorativi; disponibilità all'apprendimento continuo; disponibilità ai cambiamenti interni finalizzati all'accrescimento della propria professionalità		
a.	Le prestazioni sono decisamente migliorabili	1
b.	Le prestazioni rese presentano una sufficiente capacità di semplificazione dei procedimenti e di incentivare l'innovazione	2
c.	Le prestazioni rese presentano adeguata capacità di semplificazione dei procedimenti e capacità di incentivare l'innovazione	3
d.	Le prestazioni rese presentano buone capacità di semplificazione dei procedimenti e di innovazione	4
3		Propensione alla collaborazione ed orientamento all'utenza interna ed esterna e flessibilità operativa ed integrazione nella struttura organizzativa
Capacità di instaurare buone relazioni con i colleghi e/o con l'utenza esterna; capacità di lavorare in squadra e di offrire il proprio supporto ai colleghi, di evidenziare un buon dialogo e confronto sia con l'utenza esterna che con i propri colleghi; attitudine ad acquisire nuove competenze e capacità e disponibilità a svolgere funzioni in modo intercambiabile nell'Area di appartenenza, adeguamento ai cambiamenti organizzativi dell'Ente		
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Dimostra sufficiente capacità di collaborazione con i colleghi rendendosi disponibile	2
c.	Dimostra adeguate capacità di collaborazione con i colleghi, di lavoro in gruppo, rendendosi disponibile al dialogo e al confronto, anche in relazione all'utenza esterna	3
d.	Presenta un atteggiamento di grande disponibilità e flessibilità nei confronti dei colleghi e dell'utenza esterna	4
4		Livello di corrispondenza delle competenze rispetto alla posizione occupata
Allineamento tra competenze dimostrate e posizione occupata		
a.	Le prestazioni sono significativamente migliorabili	1
b.	Sufficiente capacità nello svolgere le mansioni di competenza mediante la propria capacità professionale	2
c.	Adeguate capacità nello svolgere le mansioni di competenza grazie alle propria preparazione	3
d.	Buona capacità di per svolgere le proprie mansioni grazie alle propria preparazione	4

FASE ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

IL DIRIGENTE DELL'AREA RESPONSABILE

FIRMA PER PRESA VISIONE

DATA ASSEGNAZIONE

FASE VALUTAZIONE OBIETTIVI

IL DIRIGENTE DELL'AREA RESPONSABILE

FIRMA DEL VALUTATO

DATA VALUTAZIONE

Indicazioni di miglioramento:



Allegato Scheda valutazione risultati



Nome	Es. MARIO ROSSI
------	-----------------

Categoria Contrattuale	B
------------------------	---

VR	Livello di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (Media ponderata schede obiettivi)	Livello di realizzazione Obiettivi (Media ponderata % realizzazione obiettivi performance organizzativa)		Livello di Realizzazione (Actual / Target)	Punteggio associato (1-4)
		Target	Actual		
	Obiettivo 1	%	%		
	Obiettivo 2	%	%		

	Obiettivo n				

LEGENDA

Percentuale di realizzazione dell'obiettivo		Giudizio	Punteggio associato
Da	A		
0%	25%	Obiettivo completamente disatteso;	1,00
26%	50%	Risultato raggiunto solo in parte;	2,00
51%	75%	Risultato raggiunto;	3,00
76%	100%	Risultato ampiamente superato.	4,00

FASE ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

IL DIRIGENTE DELL'AREA RESPONSABILE

FIRMA PER PRESA VISIONE

DATA ASSEGNAZIONE

FASE VALUTAZIONE OBIETTIVI

IL DIRIGENTE DELL'AREA RESPONSABILE

FIRMA DEL VALUTATO

DATA VALUTAZIONE