

PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

VALUTAZIONE DELLA POSIZIONE ED AFFIDAMENTO DELL'INCARICO

Omissis

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLE CAPACITA' MANAGERIALI

La performance individuale è l'insieme dei risultati conseguiti dal dipendente camerale in relazione al contributo dato al conseguimento della missione istituzionale della CCIAA.

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle PO è collegata, a norma di legge:

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

La valutazione della performance individuale si articola, quindi, in due componenti fondamentali:

- risultati
- comportamenti agiti e competenze

La **valutazione dei risultati** avviene in funzione:

- di una quota di **performance organizzativa** riconducibile al soggetto valutato, riferita all'Ente e/o all'Area e/o Servizio di appartenenza - componente organizzativa.
- di un **insieme selezionato di obiettivi** desunti dal Piano della performance, che vengono così a connotarsi in questo contesto come **individuali** in quanto direttamente riferiti a singoli (nello specifico alle PO) – componente individuale.

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è definita con i seguenti criteri:

- mancato conseguimento dell'obiettivo a fronte di risultati inferiori al 60%;
- conseguimento dell'obiettivo in proporzione a fronte di risultati pari o superiori al 60%.

La **valutazione dei comportamenti/capacità** avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati in dettaglio nella scheda di seguito disponibile, che ricomprendono "la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi", richiesta dalla normativa vigente. I giudizi attribuibili sono i seguenti:

Scala di valutazione

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

La valutazione dei risultati, per quanto riguarda nello specifico la performance organizzativa, è legata ai seguenti specifici ambiti di competenza, che caratterizzano transitoriamente l'annualità 2019, in attesa di definire il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance:

Ambito di valutazione	di criteri	peso
Performance ambito organizzativo	Indicatore sintetico della performance del Servizio/U.O. di competenza: % di raggiungimento degli obiettivi previsti nel cruscotto del Servizio/U.O. di riferimento (all. n. 4 sub. A e B al Piano della Performance)	60
Obiettivi individuali	Indicatore sintetico della performance individuale: % di raggiungimento degli obiettivi individuali previsti nel cruscotto del Servizio/U.O. di riferimento (all. n. n. 4 sub. A e B al Piano della Performance)	20
Comportamenti/capacità	valutazione dei comportamenti/capacità avviene in base a una serie predefinita di criteri, riportati in dettaglio nella scheda di seguito disponibile	20
Totale		100

Ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato, il punteggio finale attribuito nella scheda di valutazione, determina la % di retribuzione di risultato attribuibile all'interessato, secondo il seguente schema:

punteggio scheda valutazione	% retribuzione di risultato
>=55	% puntuale
< 55	Non è attribuita

La quantificazione della retribuzione di risultato – fermo restando i criteri sopra esplicitati – è parametrata alla fascia di presenza effettiva in servizio nel corso dell'anno (come risulta dalla rilevazione dei carichi di lavoro), di cui alla tabella sottostante:

fascia di presenza	% di retribuzione di risultato
Fascia A – presenza in servizio da 1500 ore	100,00%
Fascia B – presenza in servizio da 1300 a 1499 ore	90,00%
Fascia C – presenza in servizio da 1100 a 1299 ore	80,00%
Fascia D – presenza in servizio da 900 a 1099 ore	70,00%
Fascia E – presenza in servizio da 800 a 899 ore	60,00%
Fascia F – presenza in servizio da 500 a 799 ore	50,00%
Fascia G – presenza in servizio fino a 500 ore	Non percepisce il risultato

La presenza effettiva in servizio del personale incaricato di posizione organizzativa inferiore a 500 ore è considerata non adeguata per consentire al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività e sui comportamenti.

La valutazione negativa → Ai fini dell'accertamento dell'insufficiente rendimento previsto dall'art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinquies del D.Lgs. n. 165/01 – tale da giustificare l'avvio del procedimento di licenziamento disciplinare - per valutazione negativa si intende il raggiungimento della componente "risultati" al di sotto del 30% e la valutazione della componente "comportamenti" con il giudizio di "inadeguato" per il 100% dei comportamenti osservati.

Le principali fasi della valutazione della performance individuale sono le seguenti:

- assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti;

- raccolta dei dati per la valutazione e monitoraggio in itinere;
- valutazione degli obiettivi e dei comportamenti;
- comunicazione delle valutazioni;
- individuazione delle azioni di miglioramento.

Assegnazione degli obiettivi: → La Giunta, entro il mese di gennaio, approva il Piano della Performance con gli obiettivi strategici, gli obiettivi individuali del Segretario Generale e dei dirigenti. Entro il mese di febbraio il Segretario Generale approva gli obiettivi operativi dei Servizi/Unità Organizzative e gli obiettivi individuali degli incaricati di PO. Gli obiettivi, alla cui definizione hanno contribuito il Segretario Generale, i dirigenti e le PO secondo competenza con il coordinamento dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, vengono formalmente comunicati alla struttura camerale.

Monitoraggio in corso d'anno e raccolta dei dati per la valutazione → il Segretario Generale, con il supporto dell'Ufficio Pianificazione/Controllo e con la supervisione dell'OIV, provvede a monitorare l'andamento degli obiettivi nel corso dell'anno sentendo nel merito i Dirigenti. Questi ultimi, a loro volta, effettuano colloqui con le P.O. (ed eventualmente sessioni di lavoro collettive con i dipendenti dell'Area di competenza) allo scopo di verificare l'andamento degli obiettivi assegnati, modificare alcuni obiettivi a seguito di eventuali novità sopravvenute e ri-orientare i comportamenti.

Valutazione degli obiettivi e dei comportamenti → Al termine dell'esercizio, l'Ufficio Pianificazione/Controllo provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi, attingendo alle risultanze del monitoraggio della performance organizzativa di Ente, di Area e di Servizio/U.O.

In tal modo, è possibile alimentare con i dati consuntivi la componente "Risultati" delle Schede di valutazione, mentre la valutazione della componente "Comportamenti" è frutto di osservazioni dirette. La valutazione deve riguardare non la persona, ma la prestazione, le competenze, le capacità professionali e i comportamenti, mediante la discussione di fatti, dati e informazioni tesi ad analizzare problemi e le loro cause e definire possibilità di intervento.

La valutazione complessiva degli incaricati di posizione organizzativa/alta professionalità viene effettuata, entro il mese di maggio, da parte dei Dirigenti di riferimento, previa armonizzazione dei criteri di valutazione nell'ambito del Comitato dei dirigenti.

La valutazione dei comportamenti, che riguarda gli specifici fattori riportati nelle schede di valutazione disponibili in calce al presente documento differenziate per ruolo organizzativo, avviene con la seguente scala di giudizi, a cui viene poi associato – a cura dell'Ufficio Personale - un valore numerico per la necessaria pesatura all'interno della scheda di valutazione:

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Comunicazione delle valutazioni e individuazione delle azioni di miglioramento →

Una volta effettuate, le valutazioni sono comunicate ai destinatari dai soggetti valutatori tramite colloqui individuali, nell'ambito dei quali viene motivato il giudizio espresso e sono fornite indicazioni utili per migliorare le professionalità dei rispettivi soggetti valutati, individuando punti di forza/ debolezza, eventuali interventi organizzativi da introdurre e suggerimenti per un piano di formazione individuale.

Per i giudizi inferiori ad "al di sotto" il valutatore deve indicare le informazioni relative a fatti concreti e circostanziati che hanno giustificato tale valutazione.

Il valutato in sede di colloquio può inserire e sottoscrivere nella scheda eventuali note e osservazioni.

La scheda è firmata dal valutatore e dal valutato.



Scheda di Valutazione	POSIZIONE ORGANIZZATIVA
------------------------------	--------------------------------

Cognome: _____

Nome: _____

Area: _____

Servizio/U.O.: _____

Anno: _____

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	valutazione	Peso	Totale
Indicatore sintetico della performance di Servizio/U.O. (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	____%	60	
		PUNTEGGIO	

COMPONENTE INDIVIDUALE	valutazione	Peso	Totale
Obiettivi individuali (% di raggiungimento cruscotto di riferimento)	____%	20	
Comportamenti e capacità organizzative/manageriali (dettagli alle pagine successive)	___/44	20	
		PUNTEGGIO	
		TOTALE	

Data: _____

Firma del valutatore: _____

Firma per ricevuta del valutato: _____

Osservazioni del valutato:

COMPORAMENTI E CAPACITÀ ORGANIZZATIVE/MANAGERIALI

Scala di valutazione

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
-----------------	-------------------	--------------------	-----------------	--------------------	-------------------

Dimen-sione	Comportamento/capacità	Descrizione comportamento/capacità	Giudizio
Relazionale	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	
	Orientamento all'utente esterno	Capacità di gestire il rapporto con gli interlocutori esterni in modo professionale al fine di meglio comprenderne le richieste ed esigenze, dimostrando sensibilità alle loro esigenze, attivandosi per la loro soluzione con il coinvolgimento dei servizi di competenza, dimostrando capacità comunicative e di relazione.	
	Comunicazione e negoziazione	Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, promuovendo la cooperazione e collaborazione tra i colleghi e gli uffici, agevolando il lavoro altrui, stimolando e favorendo la condivisione delle informazioni e la circolazione delle conoscenze tra colleghi. Capacità di prevenzione e risoluzione dei conflitti: capacità di ascolto e comprensione delle esigenze dei colleghi con cui ci si relaziona, capacità di gestire e superare le criticità, anche senza l'intervento dei superiori; capacità di mediazione e visione delle problematiche con logiche d'insieme e non esclusivamente settoriali	
Rendimento qualitativo	Autonomia	Capacità di svolgere i propri compiti in modo autonomo e propositivo, di risolvere problemi pratici inerenti gli obiettivi assegnati - anche senza ricorrere all'intervento dei superiori - offrendo collaborazione attiva per la ricerca di soluzioni efficienti. Disponibilità ad assumere posizioni di responsabilità e attenzione al miglioramento del lavoro.	
	Capacità di adattamento ai cambiamenti	Capacità di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro al fine di conseguire i risultati attesi. Capacità di acquisire metodi e strumenti lavorativi, di trasferirli in procedure formali utili ai fini dell'organizzazione del lavoro assicurando la più ampia trasparenza dell'attività amministrativa. Capacità di mettere in atto comportamenti e decisioni di complessità variabile in tempi rispettosi della programmazione.	
	Orientamento al problem solving	Capacità di ricercare la soluzione più efficace ed adatta alle situazioni ed ai problemi complessi, attraverso analisi costi/benefici e la formulazione di linee di azione in grado di favorire l'assunzione di decisioni, anche attraverso percorsi innovativi, coerentemente con gli obiettivi organizzativi. Capacità di assumere decisioni in modo tempestivo, coordinando le risorse, anche valutando approcci alternativi per la soluzione dei problemi.	

Dimen- sione	Comportamento/ capacità	Descrizione comportamento/capacità	Punteggio
Organizzativo-gestionale	Orientamento al team working	Attitudine al lavoro di squadra, fornendo il proprio apporto nel rispetto delle opinioni e dei punti di vista degli altri membri del team, favorendo con il proprio comportamento un approccio costruttivo, collaborativo e mai impositivo, allo scopo di perseguire il risultato più efficace per la squadra	
	Gestione risorse umane	Capacità di valorizzare le risorse umane secondo le attitudini e le abilità di ciascuno in coerenza con le mansioni affidate. Capacità di incentivare e motivare le persone, ottenendo consenso e collaborazione; capacità di attribuire attività adeguate ai ruoli ed alle propensioni, promuovendo il senso di appartenenza all'ufficio ed il lavoro di gruppo, valorizzando il contributo di ognuno alla realizzazione della performance organizzativa, riuscendo a gestire anche le situazioni impreviste.	
	Innovazione	Capacità di dimostrare un atteggiamento di costante apertura, collaborazione e propensione al cambiamento, facilitando l'implementazione di nuove tecniche e tecnologie e procedure di lavoro, ricercando soluzioni originali e innovative nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, anche in contesti critici, al fine di realizzare gli obiettivi in modo efficiente ed efficace o di cogliere nuove opportunità realizzative	
	Programmazione e pianificazione	Capacità di impostare, pianificare ed organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) per obiettivi, anche scegliendo tra più alternative, individuando attività delegabili, utilizzando in modo efficace ed efficiente le risorse a propria disposizione per assicurare il continuo e corretto funzionamento dei servizi ed il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Capacità di programmazione del lavoro, della gestione dei servizi, della distribuzione dei compiti e dei carichi di lavoro in maniera ottimale, della verifica/monitoraggio dello stato di attuazioni di obiettivi ed attività, favorendo la flessibilità e la interscambiabilità del personale, per assicurare il continuo e corretto funzionamento delle prestazioni erogate. Capacità di rispettare impegni e scadenze, vincoli e tempistiche stabilite da Regolamenti e normativa vigente,	
	Leadership	Autorevolezza e riconoscimento da parte del personale assegnato del ruolo organizzativo del funzionario; capacità di condurre e gestire riunioni di lavoro e gruppi di individui e di orientarli al risultato. Capacità di rappresentare un autorevole punto di riferimento per gli altri (colleghi, utenti, amministratori, ecc.) soprattutto in fasi caratterizzate da cambiamento. Capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di coordinamento e della facoltà di delega gestendo con padronanza le situazioni di lavoro imprevisto. Capacità di far rispettare regole e direttive. Capacità di farsi carico della crescita e sviluppo dei propri collaboratori, favorendo la loro autonomia organizzativa e propositiva.	

Riservato all'ufficio Personale

Conversione dei giudizi assegnati in base ai corrispondenti punteggi, esposti nella seguente tabella: ___/44 punti

Giudizio	Inadeguato	Al di sotto	In linea	Al di sopra	Eccellente
Punteggio	0	1	2	3	4

Fatti concreti e circostanziati che giustificano giudizi inferiori ad "al di sotto" (giudizio evidenziato in rosso nella scala)

Eventuali indicazioni per il miglioramento della prestazione

Eventuali considerazioni del valutato, al momento della presentazione della scheda
