

# MANUALE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

## Premessa

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

La finalità dell'intero impianto normativo è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa sia attraverso la valutazione della performance organizzativa, a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo diverso sistema di premialità.

Le Camere di commercio di Alessandria, Asti, Biella, Cuneo, Imperia, Savona e Vercelli hanno deciso di attuare il Ciclo della Performance attraverso una modalità "associata", elaborando lo stesso "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito "Sistema"), che è stato adottato dalla Camera di Commercio di Alessandria con delibera della Giunta Camerale n. 172 del 19/12/2012. Tale documento evidenzia gli elementi "guida" del modello di valutazione, rinviando a successivi atti privatistici del Segretario Generale l'adozione delle schede di valutazione e l'articolazione del "Sistema" stesso.

Il presente manuale, anch'esso elaborato congiuntamente alle consorelle aderenti al gruppo associato, declina i principi contenuti nel "Sistema" negli allegati strumenti di gestione, che saranno oggetto di revisione progressiva al fine di garantire la completa corrispondenza alla previsione normativa seguendone l'aggiornamento nel tempo:

Allegato 1: scheda di valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente

Allegato 2: schede di valutazione della performance individuale del personale dirigente

Allegato 3: schede di valutazione del personale con incarico di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità

Allegato 4: schede di valutazione del personale non dirigente

Allegato 5: scheda monitoraggio obiettivi e progetti

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

L'individuazione di indicatori e target per la misurazione della performance organizzativa presuppone la definizione da parte dell'organo di indirizzo politico amministrativo (Consiglio camerale) delle linee strategiche da realizzare – e della loro rilevanza e priorità - nei vari ambiti in cui si articola l'attività istituzionale dell'ente. 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 impreveduti che ne rendano opportuna una revisione.

Le aree strategiche di intervento, individuate dalla Giunta camerale nel piano della performance, devono evidenziare l'impatto che ci si propone di conseguire rispetto ai bisogni della collettività e del territorio (*outcome*) da definirsi e misurarsi facendo riferimento a dati, parametri, indicatori predefiniti, anche avvalendosi di indagini di benchmarking.

Gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale almeno pari a tre anni e presentano un livello di maggiore dettaglio per l'esercizio oggetto di programmazione, al fine di garantire una stretta correlazione con gli obiettivi operativi assegnati alle unità operative in cui si articola l'ente.

Gli obiettivi strategici definiti dall'organo di indirizzo politico sono infatti aggiornati ed articolati annualmente in programmi, obiettivi operativi ed azioni che comportano il coinvolgimento delle diverse unità organizzative in cui è articolato l'ente (*alberatura del piano delle performance*).

I programmi, gli obiettivi operativi e le azioni di cui al punto precedente devono contenere specifici riferimenti:

- a) agli obiettivi strategici che si pongono rispetto alle priorità di mandato
- b) al profilo temporale di realizzazione
- c) alle fasi di realizzazione
- d) alle risorse economiche e finanziarie assegnate
- e) a parametri ed indicatori attesi
- f) ai target che si intende perseguire
- g) alle unità operative coinvolte.

La valutazione della performance organizzativa viene sintetizzata attraverso la compilazione, entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello al quale la valutazione si riferisce e a cura della struttura interna di controllo, della scheda di cui all'allegato 1).

## COLLEGAMENTO TRA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il collegamento tra la valutazione della performance individuale e il grado di raggiungimento degli obiettivi generali dell'ente e la performance di struttura, è garantito dal peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa rispetto al risultato finale del processo di valutazione.

Tale incidenza è pari al:

- 40% per il Segretario Generale e la dirigenza;
- 30% per i titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità;
- 20% per il restante personale.

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA DIRIGENZA E DEL SEGRETARIO GENERALE art.14 e 29 CCNL 23.12.1999 - art. 9 D.Lgs. 150/2009

Le schede di valutazione del Segretario Generale sono approvate dalla Giunta ed hanno il loro fondamento nel Sistema di misurazione e valutazione della Performance, approvato dalla Giunta stessa. A tale documento, quindi, si rinvia.

La dirigenza viene valutata annualmente dal Segretario Generale, che con proprio atto ne assegna la retribuzione di risultato.

Su proposta del Segretario Generale, entro il 31 gennaio viene adottato il Piano triennale della Performance. Gli obiettivi, la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato, sono quindi assegnati dal Segretario Generale e comunicati al valutato.

L'andamento degli obiettivi generali e individuali viene verificato di norma in occasione del monitoraggio della Relazione sulla Performance i cui risultati adottati dalla Giunta vengono trasmessi all'OIV.

A tal fine i dirigenti, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il Segretario Generale per l'elaborazione di report semestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti coordinati, completando il resoconto delle fasi progressive:

1. entro il 30 settembre per il monitoraggio del piano della performance
2. a termine esercizio, per la relazione sulla performance e la valutazione finale

L'attribuzione del compenso avviene a seguito del verificarsi dei seguenti presupposti:

- adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a

consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura nonché i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati;

- giudizio positivo individuale espresso da parte del Segretario Generale, per mezzo delle specifiche schede di valutazione di cui all'allegato 2).

La valutazione della dirigenza tiene conto dei seguenti fattori:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 2.b)	40
performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati (all. 2.c)	30
qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate (all. 2.d)	30

La ponderazione dei singoli fattori è demandata alle schede di valutazione formalizzate dal Segretario Generale, in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) **generalità del valutato;**
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati : ogni dirigente viene valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali allo stesso assegnati dal Segretario Generale (almeno due obiettivi) e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza.  
Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- d) valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, capacità professionali e manageriali dimostrate:  
la valutazione dei comportamenti organizzativi/capacità manageriali viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

L'importo da corrispondere, nei limiti delle disponibilità del fondo per la retribuzione variabile dei dirigenti, è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, come specificato nell'all. 2.e). Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale è fino a 1,00.

La valutazione del comportamento organizzativo della dirigenza e dei risultati raggiunti è effettuata di norma entro il mese di giugno 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.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dal Segretario Generale mediante notifica della scheda di valutazione al dirigente, il quale potrà richiedere un colloquio diretto al Segretario generale per chiarimenti sulla valutazione espressa. Qualora il dirigente non condivida la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.

#### VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E ALTA PROFESSIONALITA'

I titolari di posizione organizzativa e le alte professionalità sono annualmente valutate dal Dirigente di area. L'assegnazione della retribuzione di risultato alle posizioni organizzative/alte professionalità avviene con atto del Segretario Generale, sulla base delle valutazioni individuali espresse dalla dirigenza.

A seguito dell'approvazione del Piano triennale della Performance, gli obiettivi, la cui realizzazione costituisce presupposto per la retribuzione di risultato, sono assegnati e notificati alle posizioni organizzative/alte professionalità da parte dei dirigenti competenti per area.

L'andamento degli obiettivi generali e individuali viene verificato di norma in occasione del monitoraggio della Relazione sulla Performance i cui risultati adottati dalla Giunta vengono trasmessi all'OIV.

A tal fine i responsabili, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con i dirigenti per l'elaborazione di report semestrali sull'andamento degli obiettivi e dei progetti coordinati, completando il resoconto delle fasi progressive:

1. entro il 30 settembre per il monitoraggio del piano della performance
2. a termine esercizio, per la relazione sulla performance e la valutazione finale.

L'attribuzione del compenso avviene a seguito del verificarsi dei seguenti presupposti:

- adozione da parte della Giunta della Relazione sulla performance validata dall'Organismo indipendente di valutazione, che evidenzia a consuntivo, entro il 30 giugno, con riferimento all'anno precedente, la performance complessiva di struttura nonché i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati;
- giudizio positivo individuale espresso da parte del dirigente competente, per mezzo delle specifiche schede di valutazione di cui all'allegato 3).

I titolari di posizione organizzativa/alte professionalità sono valutati annualmente dai dirigenti competenti con riferimento ai seguenti fattori:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 3.b)	30
performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati (all. 3.c)	40
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi (all. 3.d)	30

La ponderazione dei singoli fattori è demandata alle schede di valutazione formalizzate dal Segretario Generale in relazione agli obiettivi assegnati ed ai correlati comportamenti attesi.

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) generalità del valutato;
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) performance organizzativa dell'area di diretta responsabilità e raggiungimento di ulteriori specifici obiettivi individuali assegnati: ogni titolare di posizione organizzativa/alta professionalità viene valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali allo stesso assegnati (almeno due obiettivi) e per il coordinamento degli obiettivi operativi degli uffici di competenza. Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.
- d) valutazione dell'apporto qualitativo e comportamenti organizzativi: la valutazione viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

L'importo della retribuzione di risultato da corrispondere è graduato in proporzione ai punti conseguiti nella valutazione, come specificato nell'all.

2.e), fermo restando il valore % definito nel provvedimento di incarico entro i limiti minimi e massimi fissati dal C.C.N.L..

Non spetta alcuna retribuzione di risultato se il giudizio relativo alla performance individuale è sino a 1,00.

La valutazione del comportamento organizzativo dei titolari di posizione organizzativa/alta professionalità e dei risultati dagli stessi raggiunti è effettuata di norma entro il mese di giugno 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.

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dai dirigenti mediante notifica della scheda di valutazione ed eventuale colloquio.

Qualora il dipendente non condivide la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.

## LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

La valutazione della performance del personale è effettuata dai Dirigenti di Area e segue la stessa impostazione metodologica e tempistica sopra illustrata.

Le attribuzioni dei compensi per la produttività collettiva avvengono con atto del Segretario Generale sulla base delle valutazioni espresse dai dirigenti di area.

La valutazione delle performance del personale misura le prestazioni ed i risultati (qualitativi e quantitativi) di ciascun dipendente e tiene conto dei seguenti fattori:

fattore	peso%
performance organizzativa dell'ente nel suo complesso (all. 4.b)	20
raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali (all. 4.c)	40
apporto qualitativo e comportamenti organizzativi (all. 4.d)	40

La scheda di valutazione è articolata in sei sezioni:

- a) generalità del valutato;
- b) performance organizzativa dell'ente nel suo complesso: è l'allegato 1) al presente manuale, che viene comunicato ad ogni valutato, divenendo parte integrante delle schede di valutazione individuale;
- c) obiettivi di gruppo e/o individuali: ogni dipendente è valutato per il grado di raggiungimento degli obiettivi allo stesso assegnati (almeno due obiettivi). Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene certificato dall'Organismo indipendente di valutazione.

- d) valutazione dell'apporto qualitativo e comportamenti organizzativi: la valutazione viene misurata attraverso una scala di giudizi a sua volta collegata ad una scala di valori numerici. I descrittori utilizzati per ogni parametro di valutazione sono differenziati in relazione alla categoria di appartenenza.
- e) risultato: il punteggio complessivo che costituisce parametro per l'attribuzione della retribuzione di risultato è determinato dalla sommatoria dei punteggi derivanti dalla valutazione sui singoli fattori;
- f) dati del procedimento di valutazione e firme

Non spetta alcuna retribuzione accessoria se il giudizio relativo alla performance individuale è sino a 1,00.

In fase di prima applicazione del Sistema di misurazione e valutazione del personale, le Camere aderenti al "gruppo associato" hanno concordato che in alternativa all'utilizzo delle sezioni c)-d), l'Ente possa optare per l'utilizzo di una sezione (all. 4 – g) che riassume in sé la valutazione sia sul raggiungimento degli obiettivi sia sui comportamenti organizzativi che si intende valutare in corrispondenza di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.

I progetti, i piani di attività e gli obiettivi sono approvati dalla Giunta nel contesto del piano triennale della performance con specifica declinazione annuale e vengono notificati al personale coinvolto da parte dei dirigenti competenti per area.

Se nel corso dell'anno si prospettano problematiche individuali nella realizzazione dell'obiettivo, il dirigente lo segnala all'interessato comunicandogli tempestivamente le proposte migliorative che dovranno scaturire dal confronto tra il dirigente ed il dipendente anche su proposta del responsabile dell'ufficio.

A tal fine i responsabili, ciascuno per le proprie competenze, collaborano attivamente con il dirigente mediante l'elaborazione di report periodici sull'andamento dei progetti e sul grado di partecipazione individuale coinvolgendo i dipendenti.

I fattori che determinano la commisurazione del compenso sono illustrati nella specifica scheda di valutazione. Il coefficiente di produttività individuale, determinato dalla combinazione dei fattori rilevanti ai fini dell'istituto, costituisce il parametro che, collegato alle risorse complessive disponibili, commisura il trattamento economico individuale collegato alla produttività .

Gli esiti della valutazione sono comunicati tempestivamente dai dirigenti mediante notifica della scheda di valutazione ed eventuale colloquio.

Qualora il dipendente non condivida la valutazione ottenuta presenterà formale "istanza di riesame" come definito nelle "procedure di conciliazione" del presente documento.



## PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nel caso vi siano conflitti, l'attività di conciliazione è eccezionale ed ammissibile sono nei casi in cui:

1. vi siano errori materiale nello sviluppo della procedura di valutazione;
2. vi siano elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Contro la valutazione espressa dal dirigente, la procedura di conciliazione si attiva davanti al Segretario Generale con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può presentare istanza di riesame al Segretario Generale, con facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU. L'istanza deve essere motivata ed eventualmente corredata dai documenti a sostegno;
- il Segretario Generale comunica la richiesta del dipendente al dirigente responsabile della valutazione, assegnandogli 7 giorni per produrre le proprie controdeduzioni;
- il Segretario Generale, qualora non potesse decidere sulla base dei soli documenti prodotti, può convocare il dirigente ed il dipendente per ottenere chiarimenti, ma dovrà comunque esprimersi entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta di conciliazione, con atto formale.

Contro la valutazione espressa dal Segretario Generale, la procedura di conciliazione si attiva davanti ad una Commissione esterna, composta da tre Segretari Generali delle altre Camere che compongono l'OIV associato, con le seguenti modalità:

- il dipendente, entro e non oltre 10 giorni dalla data di presa visione della valutazione, può chiedere l'attivazione della procedura. La richiesta, corredata da eventuali allegati, è indirizzata al Segretario Generale, con contestuale richiesta della nomina della Commissione esterna. Il dipendente ha facoltà di farsi rappresentare dalle OOSS o dalla RSU;
- entro 15 giorni dalla richiesta, il Segretario Generale comunica al dipendente la composizione della Commissione, alla quale trasmette d'ufficio l'atto del dipendente e le proprie controdeduzioni.

- Entro 20 giorni la Commissione, eventualmente sentite le parti, si pronuncia con provvedimento formale.

Contro la valutazione espressa nei confronti dei dirigenti e del Segretario Generale gli interessati, entro 10 giorni dalla comunicazione della valutazione, possono presentare istanza di riesame all'OIV, presentando memorie scritte.

Sono comunque fatti salvi gli strumenti di tutela giurisdizionale e le procedure conciliative previsti nella vigente normativa.