



**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA - BRESCIA**

## **MODELLO DI INCENTIVAZIONE DELLA PRODUTTIVITA' DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI BRESCIA**

### **art. 1**

#### **Ambito di applicazione**

Il sistema di valutazione è definito applicando quanto prescritto dal D.Lgs. n.150/2009, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, all'interno di un più ampio processo chiamato "Ciclo di gestione della performance", come declinato nel Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Giunta camerale con deliberazione n. 12 del 28.1.2019. La valutazione della performance individuale ha una multifinalità:

- stimolare un continuo miglioramento delle prestazioni individuali;
- rimarcare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'Ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- promuovere un continuo riscontro "valutatore-valutato" in ordine al rapporto fra prestazione richiesta e prestazione resa;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- evidenziare esigenze formative di supporto o d'integrazione della preparazione professionale;
- migliorare il livello generale di comunicazione interna;
- valorizzare le risorse professionali più attive e qualificate.

### **art. 2**

#### **Criteri generali**

Il documento contiene la metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare, quale risultato complessivo dei comportamenti/atteggiamenti organizzativi" (il "come") e della valutazione dei risultati (il "cosa").

Per il personale con incarico di posizione organizzativa la misurazione e valutazione della performance è svolta dal Segretario Generale e viene collegata:

- a) al grado di autonomia decisionale;
- b) alla capacità di perseguire gli obiettivi;
- c) alla qualità dell'apporto personale specifico;
- d) al comportamento organizzativo.

Per i dipendenti la misurazione e valutazione della performance è svolta dai Dirigenti sentiti i Responsabili di Servizio e d'Ufficio, valutando complessivamente la partecipazione sia diretta che indiretta alla performance dell'Ente, e viene collegata:

- a) ai comportamenti organizzativi, correlati alla prestazione lavorativa;
- b) ai risultati lavorativi ottenuti sia nella normale attività che per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in relazione al contributo dato nello svolgimento delle attività dell'ufficio (performance individuale);
- c) al raggiungimento degli obiettivi di Area (performance collettiva).

La valutazione viene effettuata, pertanto, considerando in quale misura ciascun dipendente manifesta comportamenti e risultati tipici di una figura in grado di svolgere efficacemente e responsabilmente il proprio ruolo.

**Art. 3**  
**Fasi del processo di valutazione**

Il processo di valutazione della performance individuale si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente, come mostra il seguente cronogramma:

FASE	ATTIVITA' PRINCIPALI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE
1	Declinazione dei fattori di giudizio e ponderazione dei pesi
2	Comunicazione a tutti i dipendenti degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi su cui si effettuerà la valutazione
3	Database in un unico ambiente integrato e interattivo, in modo da garantire ai Dirigenti e ai Responsabili di Struttura una visione ed analisi complessiva e multiperiodale delle performance dei dipendenti
4	Monitoraggio intermedio e verifica in itinere dell'andamento della performance
5	Valutazione finale della performance individuale dell'anno precedente da parte del dirigente con il supporto dei Responsabili di Servizio/Ufficio

**Art. 4**  
**Premi correlati alla performance organizzativa e individuale**

Il sistema premiante deve riconoscere il merito individuale nonché i risultati collettivi conseguiti nel raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti nel Piano della Performance, approvato dalla Giunta Camerale.

I compensi sono distribuiti secondo criteri selettivi e meritocratici, sulla base dell'effettivo apporto individuale, al fine di assicurare il miglioramento della qualità dei servizi nonché la crescita delle competenze, garantendo allo stesso tempo equità e flessibilità.

Le risorse per la produttività, definite dalla contrattazione decentrata, sono suddivise nel modo seguente:

fondo "A"	collegato alla valutazione dell'attività degli uffici, da assegnare sulla base degli obiettivi operativi e delle attività programmate per ciascun ufficio, distribuito in funzione del livello professionale e della presenza in servizio
fondo "B"	collegato al merito individuale, da erogare sulla base dell'apporto del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi o al miglioramento dell'attività dell'Ente, tenendo conto dell'impegnativa oraria annua e del periodo di lavoro effettuato

Il fondo "A" è destinato a compensare il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente definiti nel Piano della Performance, sulla base del parere espresso dall'OIV.

La quota del fondo "A" è calcolata sulla base della percentuale media di raggiungimento degli obiettivi operativi dell'Area di appartenenza, attraverso gli indicatori che esprimono in termini quantitativi e/o qualitativi l'entità del risultato raggiunto.

Per i dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale si terrà conto della percentuale di prestazione lavorativa settimanale per il calcolo della durata oraria convenzionale della

giornata lavorativa.

Il calcolo è differenziato sulla base dei parametri stabiliti per ogni categoria giuridica, secondo gli indici sotto riportati:

categoria A	1.6
categoria B1	1.7
categoria B3	1.8
categoria C	1.9
categoria D	2.0

Alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi del Piano della Performance corrisponde una quota del fondo "A" che sarà attribuita ad ogni dipendente secondo la seguente formula:

$$I \text{ tot fondo "A"} = \frac{\%performance \times \%impegnativa \times \text{parametro categoria} \times \text{presenze effettive}}{\sum [(\% performance \times (\text{parametro qualifica}) \times (\text{presenze previste}))]}$$

I periodi di assenza dal servizio, effettuati a qualsiasi titolo, non sono utili agli effetti della corresponsione dei compensi accessori incentivanti la produttività, ad eccezione di ferie e festività annuali, permessi sindacali, infortuni sul lavoro e maternità obbligatoria o interdizione.

Per conteggiare le giornate di assenza in modo omogeneo, considerato che vengono effettuate con articolazioni orarie differenti, si procede all'armonizzazione riportando la durata oraria dell'assenza alla durata oraria convenzionale della giornata lavorativa espressa su 5 giorni, che calcolata in centesimi è pari a 7,2 per ogni dipendente a tempo pieno.

Il fondo "B" è destinato a compensare il merito e l'impegno individuale di ogni dipendente a seguito del giudizio risultante dalla scheda di valutazione.

La quota individuale del fondo "B" è attribuita secondo il punteggio di merito assegnato da ogni dirigente ad ogni singolo dipendente, tenendo conto:

- dell'impegnativa oraria annua;
- del periodo di servizio (per il personale che ha iniziato o cessato nel corso dell'anno);
- del periodo di lavoro effettuato (assenze superiori a 30 gg continuativi riducono il periodo di lavoro effettuato).

Il budget del fondo "B" attribuito ad ogni Dirigente sarà assegnato ai dipendenti dell'Area, con la seguente formula:

$$I \text{ tot fondo "B"} = \frac{\text{punteggio valutazione} \times \% \text{ impegnativa effettiva}}{\sum [(\text{punteggio valutazione}) \times (\%impegnativa)]}$$

## **Art. 5**

### **Differenziazione del premio individuale**

Il sistema di attribuzione della produttività deve garantire al 5% dei dipendenti che conseguono le valutazioni più elevate, secondo i criteri individuati dal Sistema di

Valutazione Permanente adottato dall'Ente, un importo superiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente.

#### **Art. 6**

#### **Valutazione dei dipendenti**

L'Ente individua specifici indicatori e definisce, all'inizio di ogni anno, le diverse pesature dei fattori secondo le peculiarità degli uffici.

Nella tabella seguente sono riportati i fattori di giudizio per le schede di valutazione, che possono essere diversamente combinati:

- a) capacità di impegno
- b) capacità di adattare il proprio ruolo
- c) capacità di assumere iniziative
- d) capacità di acquisire ulteriori abilità e conoscenze
- e) capacità di adeguare la prestazione lavorativa con la competenza richiesta
- f) capacità di organizzare e riorganizzare i processi di lavoro
- g) capacità di relazionarsi con gli utenti interni e/o esterni
- h) capacità di operare in gruppo con i colleghi
- i) supporto ai responsabili d'ufficio e di servizio
- l) autonomia ed efficacia nell'attività
- m) rispetto delle procedure
- n) riduzione delle tempistiche di lavoro
- o) qualità dei lavori effettuati
- p) incremento dei risultati

La valutazione delle prestazioni del personale è parte integrante del ruolo dei Dirigenti, cui compete garantire l'efficienza della propria Amministrazione.

Poiché il processo di valutazione deve rispettare il principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato e il lavoro del valutato, laddove non sia possibile per il Dirigente averne approfondita e diretta conoscenza, questi dovrà essere coadiuvato dal Responsabile di Servizio e/o d'Ufficio, le figure più adeguate a conoscere le prestazioni del valutato e a considerare tutti gli aspetti utili ai fini di una efficace e completa valutazione.

Una valutazione duplice garantisce maggiormente l'efficacia e l'oggettività della valutazione.

#### **Art. 7**

#### **Declinazione dei fattori**

Nella tabella seguente si riporta la declinazione iniziale del modello di valutazione:

#### **ANALISI CAPACITA' COMPORTAMENTALI**

I fattori di valutazione sono dati dai seguenti comportamenti organizzativi, correlati alla prestazione lavorativa, congruenti con la posizione ricoperta all'interno dell'Ente, utili allo sviluppo individuale e collettivo:

Flessibilità	capacità di adattamento in modo funzionale alla variabilità del contesto organizzativo, di stabilire tempi di lavoro coerentemente con le esigenze dell'ufficio e di svolgere compiti ulteriori
--------------	---

Iniziativa	capacità di promuovere autonomamente, con spirito di iniziativa, soluzioni alternative non standardizzate che facilitano lo svolgimento dei compiti assegnati e favoriscono il miglioramento dell'azione camerale, con benefici sia interni che esterni all'organizzazione
Collaborazione	capacità di coordinare le proprie attitudini con quelle dei colleghi, collaborando per il raggiungimento di obiettivi comuni e creando utili sinergie, attraverso l'individuazione di soluzioni rapide e correttivi efficaci

## ANALISI APPORTO INDIVIDUALE

I fattori di valutazione sono completati con la verifica dei risultati lavorativi ottenuti sia nella normale attività che per il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, anche in comparazione con ciò che hanno fatto gli altri dipendenti:

Qualità dei lavori	realizzazione dei compiti assegnati nel rispetto dei tempi, garantendo accuratezza e precisione, anche attraverso verifiche sul lavoro svolto per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali
Incremento dei risultati	esecuzione dei lavori con un volume di risultati sopra l'obiettivo assegnato, in modo da promuovere concretamente l'orientamento al risultato nella struttura e contribuire all'incremento dei servizi

### **Art. 8** **Attribuzione dei punteggi**

La valutazione della performance individuale è effettuata dal Dirigente attribuendo un punteggio di merito per ognuno dei fattori di giudizio individuati, che descrivono la posizione lavorativa del dipendente e l'apporto al miglioramento dell'attività dell'Ente e al raggiungimento degli obiettivi operativi.

Il punteggio è correlato al giudizio sull'efficacia complessiva del dipendente all'interno di una scala di valutazione che vede 3 macro-fasce di riferimento:

<b>FASCIA 1</b> Punteggio correlato: da 0 a 50	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Evidenzia comportamenti che non corrispondono ai requisiti di base della posizione professionale ricoperta. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
<b>FASCIA 2</b> Punteggio correlato: da 20 a 70	Prestazione in linea con gli standard o le attese. Evidenzia comportamenti che in modo costante sono soddisfacenti. Non presenta particolari lacune che richiedano interventi di sostegno.

<b>FASCIA 3</b> Punteggio correlato: da 30 a 90	Prestazione superiore agli standard o alle attese. Evidenzia comportamenti più che soddisfacenti che possono costituire “buona pratica” per qualità e quantità.
---	--

In caso di attività lavorativa inferiore ad un periodo dell'anno almeno pari a 30 giornate lavorate, la prestazione resa non è valutabile (valutazione “0”) e non dà diritto all'erogazione del premio di merito individuale.

In caso di mobilità interna durante l'anno tra Aree diverse, ogni Dirigente effettuerà la valutazione del dipendente per il periodo di prestazione lavorativa di competenza.

Ciascun dipendente può presentare ricorso scritto al Segretario Generale, con l'eventuale assistenza di un rappresentante sindacale, per la revisione del giudizio attribuitogli.

### **Art. 9**

#### **Valutazione delle posizioni organizzative**

Nella valutazione delle posizioni organizzative assume invece un maggiore rilievo il grado di raggiungimento dei risultati.

La valutazione è diretta alla verifica del grado di coerenza dell'attività svolta con gli obiettivi dell'Ente e tende a misurare il contributo professionale espresso da ciascun incaricato di posizione organizzativa.

La misurazione e valutazione della performance è svolta dal Segretario Generale, collegialmente con i Dirigenti, e viene collegata:

- a) al grado di autonomia decisionale;
- b) alla capacità di perseguire obiettivi;
- c) alla qualità dell'apporto personale specifico;
- d) al comportamento organizzativo.

Nella tabella seguente si riporta la declinazione dei fattori del modello di valutazione:

Autonomia decisionale	capacità di attivarsi in termini di impegno e responsabilità per la completa realizzazione delle attività attribuite
Realizzazione obiettivi	capacità di attuare gli obiettivi dell'Ente, secondo piani operativi e di azione, coordinando e ottimizzando le risorse assegnate
Qualità dell'apporto personale	capacità di contestualizzare gli obiettivi dell'Ente e di individuare le soluzioni più idonee per raggiungere il risultato
Comportamento organizzativo	capacità di assumere un ruolo di direzione della struttura gestita verso le priorità dell'Ente

L'espressione della valutazione avviene secondo una scala di graduazione, espressa in termini percentuali.

La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, secondo la percentuale attribuita.

In caso di valutazione non positiva, l'Ente acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

#### **Art. 10** **Procedura operativa**

Per supportare l'attività di valutazione, viene predisposto un database, disponibile in un unico ambiente integrato e interattivo, in modo da garantire ai Dirigenti e ai Responsabili di Struttura una visione ed analisi complessiva e multiperiodale dei dati per misurare l'effettivo contributo di ogni dipendente sia nella normale operatività che per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano della Performance. L'attività di valutazione può essere continuamente implementata durante l'anno con elementi obiettivi e sistematici di giudizio, sulla base di fatti significativi positivi o negativi compiuti dal dipendente, con la possibilità di momenti di valutazione intermedia. Il risultato finale è una valutazione puntuale e sistematica, in grado di operare costantemente sullo sviluppo delle persone.

#### **Art. 11** **Disposizioni finali**

La presente disciplina ha validità dalla data di pubblicazione del presente provvedimento. Per il periodo iniziale di vigenza, la disciplina riguarderà anche le prestazioni rese ed effettuate a decorrere dal 1 gennaio 2019.

IL SEGRETARIO GENERALE  
(dr Massimo Ziletti)