

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE
2020**

Approvato da OIV in data 29 luglio 2020



PREMESSA

Con l'obiettivo di ottimizzare la produttività del lavoro pubblico, la Riforma della Pubblica Amministrazione, introdotta con L. 124 del 2015 e i successivi decreti attuativi, ha innovato profondamente il decreto 150/2009.

Il testo ha portato alcune novità in merito al sistema premiale e di valutazione dei pubblici dipendenti, ha introdotto gli "obiettivi generali" della P.A., legati a indicatori misurabili e verificabili dai cittadini, valorizzato la performance organizzativa, rivisto le funzioni dell'OIV.

In attesa delle linee guida sull'introduzione degli obiettivi generali che saranno oggetto di un decreto del Presidente Consiglio dei Ministri, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui è articolata e ai singoli dipendenti o gruppi di dipendenti.

Con la Riforma viene innanzitutto riconosciuto un ruolo attivo ai destinatari dell'azione della pubblica amministrazione. In particolare, il nuovo art. 19-bis del citato Decreto 150/2009, prevede che: *"I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa, anche comunicando direttamente all'Organismo Indipendente di Valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati. Ciascuna Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi...I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione.. sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'Amministrazione..."*

La misurazione e valutazione della performance deve essere volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti nonché alla crescita delle competenze professionali; la Camera quindi è chiamata a valutare la performance organizzativa e quella individuale e, a tal fine, deve adottare e aggiornare annualmente - previo parere vincolante dell'OIV - il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni (SMVP).

La Riforma ha posto maggior attenzione alla **performance organizzativa**, precisandone gli ambiti di misurazione che, in particolare, devono riguardare:

- l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità' di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale dei responsabili** riguardano obiettivi relativi:

- all'ambito organizzativo di diretta responsabilità' (ai quali deve essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;

- ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione sulla **performance individuale del personale** sono collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il D. Lgs. 74/2017 ha rinviato al CCNL l'individuazione delle risorse e delle quote destinate a remunerare la performance organizzativa e quella individuale, nonché l'individuazione dei criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.

La valutazione della performance è nel suo complesso una valutazione di fattori di risultato e di prestazione basati sui comportamenti degli interessati ed ha la finalità di confrontare valori o comportamenti attesi rispetto a quanto effettivamente accaduto nella gestione dell'Amministrazione.

Per la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi, nata dall'accorpamento delle Camere di Commercio di Milano, MonzaBrianza e Lodi il 18 settembre 2017, la Riforma non rappresenta l'anno "zero"; già dalla precedente Riforma del 2009, sono stati previsti sistemi di valutazione delle performance che hanno introdotto meccanismi meritocratici, non basati esclusivamente su "automatismi" e strutturati, con una logica a cascata, nella modalità che consente al personale di essere a conoscenza degli obiettivi individuati dall'Amministrazione e di impegnarsi per la loro realizzazione.

La valutazione della performance individuale rappresenta un momento fondamentale nella gestione e nella motivazione del personale. L'esperienza in materia di valutazione delle prestazioni, già maturata prima che si cominciasse a parlare di performance, conferma che questo momento rappresenta un'opportunità per lo sviluppo delle persone e per il miglioramento continuo dei servizi resi all'utenza.

Il Sistema, teso a dare maggiore trasparenza agli obiettivi strategici, coinvolgendo il personale nella loro realizzazione, ottimizza da un lato la qualità dei servizi e le funzioni della Camera di commercio e, dall'altro, valorizza il contributo dei singoli.

Con la nuova metodologia si vuole perseguire il raggiungimento di una valutazione più completa, considerando non solo quanto è stato apportato da ciascuno per raggiungere un obiettivo, ma anche come è stato fatto. La valutazione delle modalità è legata a tutti i comportamenti organizzativi tenuti dal personale, indipendentemente che essi siano riferiti a un'iniziativa specifica. Questo rappresenta uno dei cambiamenti più rilevanti nell'ambito della valutazione delle prestazioni.

Introdurre la valutazione dei comportamenti significa valorizzare maggiormente il contributo che ciascuna risorsa dà all'interno dell'organizzazione, anche oltre lo specifico apporto che si ha con il raggiungimento degli obiettivi.

Sono i comportamenti che generano la cultura e il clima di un'organizzazione.

Inoltre, considerata anche l'enfasi che il d.lgs. n. 74/2017 pone sulla performance organizzativa, si sottolinea il coinvolgimento di tutto il personale (responsabili, collaboratori, addetti) nel perseguimento degli obiettivi dell'ente camerale, dal momento che per realizzare gli stessi serve il lavoro collegiale, e non solo quello di vertice di dirigenti e responsabili.

Il presente SMVP viene approvato per l'anno 2020, riservandosi di apportare cambiamenti in corso d'anno nel caso di interventi normativi che rendessero necessaria una tempestiva revisione.

FONTI

In tema di misurazione e valutazione delle prestazioni, nonché di assegnazione dei premi collegati alla produttività, occorre considerare le sotto riportate previsioni normative e contrattuali:

- Art. 18 del CCNL 1.4.1999, come sostituito dall'art.37 comma 4 del CCNL 22.1.2004: *"Non è consentita l'attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati"*.

- Art. 7 comma 5 del D.Lgs.165/2001: *"Le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese"*.

- Art. 37 del C.C.N.L. 22.1.2004 prevede che *"I compensi destinati ad incentivare la produttività e il miglioramento dei servizi devono essere corrisposti ai lavoratori interessati solo a conclusione del periodico processo di valutazione ..."* e che *"non è consentita la attribuzione generalizzata dei compensi per produttività sulla base di automatismi comunque denominati"*.

- Circolare Dipartimento Funzione pubblica n.7/2008: *"... i lavoratori e le lavoratrici hanno titolo ad essere valutati per l'attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire i compensi di produttività, secondo le previsioni dei contratti integrativi vigenti presso le Amministrazioni, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati effettivamente conseguiti dagli stessi ..."*.

- Art.5 del CCNL 31.7.2009: *"Le parti confermano la disciplina dei compensi per produttività dettata dall'art. 37 del CCNL del 22.1.2004, ribadendo gli ordinari principi in materia di premialità, con particolare riferimento alla natura e ai contenuti dei sistemi incentivanti la produttività e alla conseguente necessità di valutare l'apporto partecipativo dei lavoratori coinvolti negli stessi. In caso di assenza, l'apporto individuale del dipendente è valutato in relazione all'attività di servizio svolta ed ai risultati conseguiti e verificati, nonché sulla base della qualità e quantità della sua effettiva partecipazione ai progetti e programmi di produttività."*

- Art.18 comma 2 del D.Lgs. 150/2009: *"E' vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati a i sensi del presente decreto"*.

- Art. 9 comma 1 - lett. c del D.Lgs. 150/2009 (modificato dall'art. 7 del D.Lgs. 74/2017): *"La misurazione e la valutazione della performance individuale... è collegata 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”.

- Art. 19 “Criteri per la differenziazione delle valutazione, il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.” e 19 bis del D.Lgs. 150/2009 (modificato dall'art. 13 del D.Lgs. 74/2017) “Partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali” I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo. 2. Ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e). 3. Gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione. 4. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti di cui ai commi da 1 a 3 sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. 5. L'organismo indipendente di valutazione verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, assicura la pubblicazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance di cui all'articolo 14, comma 4, lettera c)”.

*- Art. 68 comma 2 del CCNL 21.5.2018: “Le risorse rese annualmente disponibili ai sensi del comma 1, sono destinate ai seguenti utilizzi:
a) premi correlati alla performance organizzativa;
b) premi correlati alla performance individuale;
.....”.*

- Art. 68 comma 3 del CCNL 21.5.2018: “La contrattazione integrativa destina ai trattamenti economici di cui al comma 2, lettere a),b),c),d),e),f) la parte prevalente delle risorse di cui all'art.67, comma 3, con esclusione delle lettere c),f),g) di tale ultimo comma e, specificatamente, alla performance individuale almeno il 30% di tali risorse”.

- Art.69 del CCNL 21.5.2018: “1. Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'ente, è

attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 68, comma 2, lett.b), che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi.

2. La misura di detta maggiorazione, definita in sede di contrattazione integrativa, non potrà comunque essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente ai sensi del comma 1.

3. La contrattazione integrativa definisce altresì, preventivamente, una limitata quota massima di personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita. "

- Circolare Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio 2019 contenente "Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance".

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

Il SMVP del personale non dirigente prende avvio dalle professionalità, dalle competenze e dai comportamenti chiave per lo sviluppo strategico dell'Ente e per la soddisfazione dei bisogni dell'utenza.

Il sistema si basa su una "piattaforma professionale" che definisce diverse e specifiche popolazioni aziendali, ciascuna caratterizzata da un diverso livello di contributo alla strategia. In particolare, per ogni popolazione, il sistema prevede diversi contenuti in termini di risultati da conseguire e sui quali misurare la prestazione, ed i comportamenti tipici effettivamente agiti nel ruolo.

Sono individuate tre popolazioni aziendali caratterizzate anche da alcune linee comuni, quali la propensione all'innovazione, la capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e di partecipazione alle esigenze di flessibilità, l'attenzione alla qualità del risultato, la gestione delle relazioni.

Le popolazioni individuate dal sistema sono:

Responsabili

Sono tutte le persone appartenenti alla categoria di inquadramento D, con responsabilità di unità complesse, specialistiche, semplici e di progetto, nonché i vice-responsabili.

Collaboratori

Sono tutte le persone appartenenti alle categorie di inquadramento C e D (questi ultimi senza responsabilità).

Addetti

Sono tutte le persone appartenenti alle categorie di inquadramento A e B.

In particolare, come previsto dall'art. 9, comma 1 del D.Lgs. 150/2009, la misurazione e la valutazione della performance individuale si basa anche sui comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate. Per la valutazione della prestazione individuale, sono individuati alcuni comportamenti professionali specifici per ogni popolazione aziendale.

In particolare per i **Responsabili**:

Comportamento	Definizione	Indicatore
1 Propensione al nuovo	Capacità di proporre idee e modalità innovative, di pensare al di fuori di schemi noti per elaborare soluzioni e metterle a disposizione dell'Ente.	Modifica azioni e percorsi realizzativi e riformula gli obiettivi attraverso una propria lettura, che condivide con il proprio dirigente e con il proprio team. Di fronte a una situazione nuova illustra al gruppo la propria strategia, definendo i compiti di ciascuno.
2 Leadership	Capacità di influenzare i comportamenti dei propri interlocutori (colleghi, collaboratori, stakeholders) attraverso modalità di relazione diversificate, che consentono di indirizzare le loro energie verso vision e obiettivi comuni.	Orienta le priorità proprie e altrui, favorendo un clima di confronto e fiducia. Affronta con efficacia le criticità ed è in grado di trasformare le situazioni più complesse in occasioni di crescita per i propri collaboratori, supportandoli con costanza. Delega i propri collaboratori su alcuni aspetti dell'attività.
3 Flessibilità	Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al mutamento del contesto organizzativo con particolare attenzione ai cambiamenti che si verificano intra area e a quelli extra area.	Si dimostra disponibile ad accettare idee e proposte nuove che possano anche comportare un ampliamento e/o una ridefinizione della propria professionalità. Coglie proattivamente i cambiamenti.

<p>4</p> <p>Gestione delle relazioni e dei conflitti</p>	<p>Capacità di stabilire rapporti interpersonali efficaci e sintonici in grado di favorire la circolazione e la condivisione delle informazioni, utilizzando un linguaggio comunicativo appropriato e diversificato in base all'interlocutore.</p> <p>Capacità di valorizzare il contributo dei singoli, minimizzando i conflitti.</p>	<p>Ha un ruolo di integrazione tra i diversi punti di vista sia interni che esterni, così da avere una gestione ottimale delle situazioni organizzative. Coglie le esigenze delle altre strutture così da favorire lo scambio delle informazioni.</p> <p>Gestisce le relazioni massimizzando il ruolo del confronto ed evitando conflitti e contrapposizioni.</p>
<p>5</p> <p>Qualità della prestazione</p>	<p>Capacità di portare a termine i compiti affidati nei tempi richiesti, prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.</p>	<p>Organizza le attività e le affida ai collaboratori in base alle loro peculiarità, così da garantire il rispetto dei tempi previsti e la qualità del lavoro finale.</p>
<p>6</p> <p>Visione globale</p>	<p>Capacità di integrare le proprie attività con quelle delle altre strutture della propria area e di quelle del resto del sistema, avendo una visione integrata delle implicazioni strategiche delle proprie azioni.</p>	<p>Mette in relazione informazioni e dati, anche non reperibili contestualmente, mostrando di ricercare attivamente elementi tra loro interrelati. Sa muoversi nel contesto generale di fronte a situazioni nuove.</p>
<p>7</p> <p>Senso del ruolo</p>	<p>Capacità di farsi carico dei compiti connessi al proprio ruolo in modo responsabile, anche in riferimento alla gestione delle risorse economiche/strumentali assegnate.</p>	<p>Svolge i compiti di propria competenza con responsabilità, facendo particolare attenzione alle richieste che provengono dal proprio dirigente e dall'Ente (uso efficiente delle risorse disponibili, partecipazione a momenti istituzionali o formativi, ecc.).</p>

8 Valorizzazione del team	Capacità di guidare, coinvolgere e motivare il team verso il raggiungimento degli obiettivi assegnati, considerando la specificità e il valore di ciascuno, premiando le eccellenze, dimostrando una capacità di valutazione dei collaboratori anche attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, e pianificando lo sviluppo dei collaboratori attraverso la costruzione di specifiche occasioni di crescita.	Diversifica i compiti assegnati a ciascun collaboratore tenendo conto delle peculiarità di ciascuno. All'interno della struttura mette in atto un sistema di premialità anche attraverso la partecipazione dei colleghi a progetti particolarmente strategici.
----------------------------------	---	--

Per **collaboratori** (*personale di categoria C e D senza responsabilità*) e **addetti** (*personale di categoria A e B*) :

Comportamento	Definizione	Indicatore
1 Propensione al nuovo	Capacità di proporre idee e soluzioni innovative, di pensare al di fuori di schemi noti.	<p><i>(collaboratori)</i></p> <p>Sa indirizzare le proprie competenze verso il raggiungimento di obiettivi nuovi e sfidanti. Si impegna affinché qualunque obiettivo, anche se impegnativo, possa essere raggiunto.</p> <hr/> <p><i>(addetti)</i></p> <p>Propone al responsabile modalità innovative su come attuare il lavoro che gli viene affidato tenendo conto dei principi di efficacia ed efficienza propri dell'Ente.</p>

<p>2 Flessibilità</p>	<p>Capacità di adattare il proprio ruolo professionale al mutamento del contesto organizzativo intra ed extra area.</p>	<p><i>(per collaboratori e addetti)</i></p> <p>Si dimostra disponibile ad accettare idee e proposte nuove che possano anche comportare un ampliamento e/o una ridefinizione del proprio ruolo, anche attraverso la partecipazione a task force e a progetti trasversali.</p>
<p>3 Gestione delle relazioni e dei conflitti</p>	<p>Capacità di favorire rapporti interpersonali efficaci e di creare un buon clima organizzativo. Capacità di interfacciarsi all'interno del team di lavoro in un'ottica cooperativa, evitando i possibili conflitti.</p>	<p><i>(per collaboratori e addetti)</i></p> <p>Fornisce un buon apporto alla creazione di un team compatto, prestando particolare attenzione alla corretta circolazione delle informazioni. E' in grado di rivedere le sue posizioni dopo il confronto con gli altri.</p>
<p>4 Qualità della prestazione</p>	<p>Capacità di portare a termine i compiti affidati nei tempi richiesti, prestando particolare attenzione agli standard qualitativi.</p>	<p><i>(per collaboratori e addetti)</i></p> <p>Svolge i compiti assegnati in modo autonomo, preciso e nel rispetto dei tempi e delle priorità indicate.</p>
<p>5 Senso del ruolo e visione globale</p>	<p>Capacità di farsi carico dei compiti connessi al proprio ruolo in modo responsabile, tenendo conto del loro impatto non solo a livello di struttura ma anche a livello d'area e di ente.</p>	<p><i>(per collaboratori e addetti)</i></p> <p>Svolge i compiti di propria competenza con impegno e responsabilità, confrontandosi con le strutture sia all'interno dell'area di appartenenza che nelle altre aree.</p>

6 Valorizzazione del team	Capacità di mettere a disposizione, accrescere e/o trasferire le proprie competenze a favore del team.	<i>(per collaboratori)</i> Organizza il proprio lavoro così che si possa integrare con quello del team di appartenenza. Allarga e arricchisce le proprie competenze anche in funzione delle esigenze del gruppo e ne favorisce il trasferimento.
		<i>(per addetti)</i> Organizza il proprio lavoro così che si possa integrare con quello del team di appartenenza.



Il sistema di valutazione è riferito al personale a tempo indeterminato e al personale comandato/distaccato che risulti coinvolto in iniziative strategiche della Camera di commercio, tenuto conto della percentuale di comando/distacco.

Tale sistema - basato sulla valutazione degli apporti individuali dei dipendenti (*performance individuale*) al raggiungimento degli obiettivi strategici (*performance organizzativa*) che la Camera di commercio individua attraverso la programmazione pluriennale - è teso al monitoraggio permanente delle prestazioni e delle competenze/conoscenze di tutto il personale, anche ai fini dell'erogazione del premio di produttività, alla predisposizione del piano di formazione/sviluppo ed alle eventuali progressioni economiche orizzontali.

La valutazione è collegata, oltre alla qualità del contributo assicurato alla performance generale e di struttura, alle competenze professionali dimostrate, e, così come previsto dalla Riforma, ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

Pertanto per i responsabili, per i collaboratori e per gli addetti, dopo aver misurato e valutato il grado di raggiungimento degli obiettivi, si considereranno altresì i comportamenti agiti nel ruolo professionale.

L'intero processo di valutazione è completamente informatizzato e le schede di valutazione sono rese disponibili sull'applicativo di gestione del personale per la visualizzazione, compilazione, validazione e archiviazione.

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

Ciascuna delle schede di valutazione previste si articola in diverse sezioni, precedute da un prospetto iniziale nel quale sono riportati i riferimenti anagrafici aziendali relativi al valutato ed alle date nelle quali sono stati effettuati il colloquio di assegnazione degli obiettivi, il colloquio intermedio e il colloquio finale di valutazione.

Specifiche sezioni sono dedicate alla valutazione delle prestazioni intesa come valutazione dei risultati raggiunti, nonché dei comportamenti agiti dalla persona nell'anno di riferimento rispetto agli obiettivi individuati all'inizio dello stesso periodo, utile anche per l'erogazione del premio di produttività legato alla valutazione dell'apporto individuale.

La sezione riferita alla valutazione dei comportamenti organizzativi agiti, insieme alla valutazione delle conoscenze e all'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, è utile ai fini dell'eventuale progressione economica orizzontale (P.E.O.).

La sezione finale è dedicata all'individuazione di piani di sviluppo professionale intesi, ad esempio, come l'indicazione dei fabbisogni formativi necessari per lo sviluppo e miglioramento professionale del personale piuttosto che come affiancamento a colleghi esperti, autoformazione guidata, partecipazione a progetti trasversali, coinvolgimento in tavoli di lavoro anche esterni.

CRITERI GENERALI

Il processo di valutazione impone l'individuazione di un sistema premiante fondato sul merito e sulla valutazione organica e strutturata, valutazione che costituirà inoltre la piattaforma per una gestione professionale e metodica dei processi formativi, di sviluppo e di mobilità.

Il compenso di produttività viene corrisposto a fronte di obiettivi strategici mirati sia ad accrescere l'efficienza e l'efficacia dei servizi, sia ad una migliore programmazione del lavoro, soprattutto attraverso uno stretto raccordo fra le procedure dei vari uffici e favorendo il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti.

I compensi della produttività vengono erogati, al termine del processo di valutazione, al personale che partecipa al raggiungimento degli obiettivi annualmente preventivati, in relazione alla valutazione delle prestazioni individuali espressa dal diretto responsabile.

PERCORSO

Annualmente, la Giunta individua gli obiettivi generali di Ente sui quali misurare l'efficienza ed efficacia dell'azione dell'Amministrazione; uno degli obiettivi, come previsto dalla Riforma, potrà essere riferito alla customer volta a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione alle attività ed ai servizi erogati.

All'inizio dell'anno, gli obiettivi strategici, i cui contenuti sono derivati dal Programma Pluriennale, in una logica a cascata, vengono declinati negli obiettivi annuali dei dirigenti.

Per ogni obiettivo dei dirigenti sono individuate le iniziative che potranno anche avere carattere trasversale, affidate a più dipendenti che collaboreranno al loro raggiungimento.

I dirigenti individuano i responsabili e i collaboratori che vengono coinvolti, di norma, nel raggiungimento di uno/due obiettivi dirigenziali ed agli stessi possono essere affidate al massimo due/tre iniziative ritenute rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi strategici, tratte fra quelle presenti nella Banca Dati Progetti (*apposito programma di gestione*). I contributi attesi – ossia le attività che verranno richieste a ciascun responsabile, collaboratore e addetto – vengono esplicitati nel colloquio di assegnazione degli obiettivi.

Tutti i dati necessari alla valutazione (obiettivi, iniziative, risultati attesi, indicatori di sintesi del raggiungimento dell'iniziativa), sono desunti dalla Banca dati Progetti e automaticamente riportati nelle schede di valutazione.

COLLOQUI

Le iniziative, le attività richieste per il raggiungimento del risultato e il comportamento ritenuto più rilevante (con peso 20) devono essere comunicati agli interessati mediante colloquio di norma entro il mese di marzo dell'anno di valutazione.

I colloqui sono tenuti dai diretti responsabili: dirigenti, responsabili di unità organizzativa e responsabili di progetto.

Nel caso in cui il dipendente non sia presente in ufficio (perché in congedo, assente per maternità o per altra motivazione), il colloquio potrà essere

telefonico e da remoto e se ne darà atto nella scheda di valutazione informatizzata.

La scheda verrà chiusa d'ufficio in tempo utile per consentire l'erogazione del premio di produttività nei tempi previsti.

Qualora un collaboratore risponda gerarchicamente ad un responsabile di unità organizzativa e funzionalmente ad altro responsabile, la relativa valutazione in merito alle iniziative inserite nella scheda viene fatta dal responsabile gerarchico in accordo con il responsabile di funzione.

In caso di andamento negativo del contributo da parte del dipendente, il responsabile deve intervenire prontamente con un ulteriore colloquio al fine di "orientare" il collaboratore in tempo utile per consentirgli di concorrere al raggiungimento dell'obiettivo. Tale colloquio dovrà trovare riscontro nella scheda di valutazione.

Di norma entro sei mesi dall'assegnazione degli obiettivi, e comunque ogni qualvolta valutato e/o valutatore lo ritengano necessario, i responsabili effettuano i colloqui intermedi al fine di valutare lo stato di avanzamento, le eventuali difficoltà emerse e le soluzioni da adottare.

Per il personale di categoria A e B, per i quali non è prevista l'assegnazione di iniziative strategiche, il colloquio deve comunque avvenire entro giugno o qualora lo si ritenga necessario.

In caso di modifica degli obiettivi e conseguenti iniziative dovute a cause esogene (es. modifica normativa) che possono pregiudicare la realizzazione delle iniziative, la relativa criticità sarà segnalata nella Banca Dati Progetti, salvaguardando il contributo individuale fino a quel momento apportato.

CABINA DI MONITORAGGIO

Considerata l'opportunità che l'intero processo venga monitorato ed al fine di garantire un equilibrio tra i vari obiettivi posti alle Aree della struttura, si costituisce una cabina di monitoraggio, composta dal Segretario generale e dai dirigenti coordinati dal dirigente dell'Area del Personale Organizzazione e Affari generali che vigilerà sulla applicazione del presente Sistema.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il dipendente che a seguito di valutazione non condivisa volesse chiedere la revisione della propria valutazione, può rivolgersi al proprio Dirigente, informando il Dirigente dell'Area Personale Organizzazione e Affari generali.

In tale circostanza, il dipendente potrà essere assistito dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

Il Dirigente competente, sentito il Dirigente dell'Area Personale Organizzazione e Affari generali, entro il termine di quindici giorni di calendario, comunica formalmente all'interessato la propria decisione finale in merito alla richiesta in tempo utile per l'eventuale corresponsione del premio.

OBIETTIVI, INIZIATIVE E PESI

Per ciascuna popolazione aziendale il premio complessivo verrà ripartito come segue:

ADDETTI – Personale categorie A – B

SEZIONI	PUNTI max
OBIETTIVO ENTE	10
OBIETTIVO AREA	20
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	70

COLLABORATORI - Personale categorie C – D (*inclusi i responsabili senza PO*)

SEZIONI	PUNTI max
OBIETTIVO ENTE	10
OBIETTIVO AREA	20
OBIETTIVO UNITA' ORGANIZZATIVA (INIZIATIVE)	30
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	40

**RESPONSABILI – Personale categoria D
(titolari di *posizione organizzativa*)**

SEZIONI	PESO % max
OBIETTIVO ENTE	10
OBIETTIVO AREA	20
OBIETTIVO UNITA' ORGANIZZATIVA (INIZIATIVE)	40
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI	30

COMPOSIZIONE DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE

SEZIONE "OBIETTIVO DELL' ENTE"

Annualmente vengono individuate dalla Giunta camerale le condizioni che consentiranno l'erogazione del premio incentivante che avrà un peso del 10% sul totale del premio.

Uno degli obiettivi individuati potrà tener conto dei risultati della customer condotta annualmente volta a garantire un ruolo attivo ai destinatari dell'azione dell'Ente nella valutazione della performance organizzativa.

I punti vengono riconosciuti qualora l'obiettivo generale dell'Ente sia raggiunto almeno all'80 % e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%,100%).

SEZIONE "OBIETTIVO STRATEGICO DEL DIRIGENTE"

Viene assegnato di norma un obiettivo di area, declinato dagli obiettivi assegnati ai dirigenti; nel caso di assegnazione di due obiettivi, ciascuno avrà un peso pari al 50%

I punti saranno riconosciuti qualora il risultato atteso sia raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%,100%).

SEZIONE "INIZIATIVE DEL RESPONSABILE" (NON PREVISTA PER IL PERSONALE DI CAT. A E B)

In questa sezione possono essere indicate al massimo tre iniziative, con un peso minimo di 20 incrementabile secondo multipli di 10; il premio sarà corrisposto qualora il risultato atteso sarà raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%,100%).

Il premio, relativo a questa sezione, verrà corrisposto sulla base della valutazione dell'apporto individuale alla realizzazione delle iniziative.

La scala di valutazione è la seguente:

0	1	2	3	4	5	6
NESSUN CONTRIBUTO	CONTRIBUTO APPENA ADEGUATO	CONTRIBUTO SUFFICIENTE	CONTRIBUTO DISCRETO	CONTRIBUTO BUONO	CONTRIBUTO OTTIMO	CONTRIBUTO ECCELLENTE

NESSUN CONTRIBUTO:

la persona non ha dato il proprio contributo all'iniziativa, ovvero il contributo è risultato assolutamente ininfluente per il raggiungimento dell'iniziativa stessa;

CONTRIBUTO APPENA ADEGUATO:

la persona ha dato un minimo contributo all'iniziativa;

CONTRIBUTO SUFFICIENTE:

la persona ha contribuito all'iniziativa;

CONTRIBUTO DISCRETO:

la persona ha contribuito in modo pro-attivo all'iniziativa;

CONTRIBUTO BUONO:

la persona ha contribuito all'iniziativa in modo significativo;

CONTRIBUTO OTTIMO:

la persona ha contribuito all'iniziativa, mostrando presa in carico dell'intera iniziativa;

CONTRIBUTO ECCELLENTE:

la persona è stata determinante per il successo dell'iniziativa.

In caso di valutazione "zero" la stessa deve essere formalmente motivata dal responsabile valutatore e troverà evidenza nella sezione note della scheda e in un documento sottoscritto dal valutatore e dal dirigente competente che deve essere consegnato al valutato.

La valutazione nella terza sezione della scheda corrispondente al giudizio di "zero" in tutte le iniziative assegnate comporta l'esclusione totale del premio di produttività, a prescindere dal raggiungimento dell'obiettivo dell'Ente e dell'obiettivo del dirigente.

SEZIONE "COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI"

SEZIONE UTILE SIA PER IL PREMIO DI PRODUTTIVITA' CHE PER IL CONCORSO PER L'EVENTUALE ASSEGNAZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

In questa sezione vengono valutati i comportamenti organizzativi agiti (otto comportamenti per i responsabili e sei per gli addetti e collaboratori), i fattori di valutazione hanno peso uguale, pari a 10, tranne per un fattore individuato a discrezione del valutatore ritenuto **rilevante** per l'anno considerato. Il Dirigente potrà scegliere per ciascuno dei suoi responsabili e per gli eventuali collaboratori in staff quale comportamento ritenere rilevante. La scelta del comportamento più rilevante potrà quindi essere differente per ciascun valutato.

Analogamente anche ciascun responsabile (in accordo con il proprio dirigente) potrà definire un comportamento ritenuto rilevante per ciascuno dei propri collaboratori e addetti, senza necessariamente individuare uno stesso comportamento pesato 20 per tutti i collaboratori e addetti assegnati alla sua Unità organizzativa.

La scala di valutazione è la seguente:

0	1	2	3	4	5	6
LIVELLO NON ADEGUATO	LIVELLO APPENA ADEGUATO	LIVELLO SUFFICIENTE	LIVELLO DISCRETO	LIVELLO BUONO	LIVELLO OTTIMO	LIVELLO ECCELLENTE

In caso di valutazione "zero" la stessa deve essere formalmente motivata dal responsabile valutatore e troverà evidenza nella sezione note della scheda e in un documento sottoscritto dal valutatore e dal dirigente competente che deve essere consegnato al valutato.

Per il personale di categoria A e B il giudizio "zero" riferito al comportamento organizzativo indicato come più rilevante (quindi con peso 20) comporterà l'esclusione totale del premio di produttività, a prescindere dal raggiungimento dell'obiettivo dell'Ente e dell'obiettivo del dirigente.

La valutazione avviene secondo il grading sotto indicato, tenendo conto che si tratta di valutare i comportamenti effettivamente messi in atto nell'anno di riferimento.

Descrizione dei livelli per la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti:

LIVELLO 0	I comportamenti non sono stati adeguati per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
LIVELLO 1	I comportamenti osservati denotano una competenza carente o ampiamente migliorabile.
LIVELLO 2	I comportamenti osservati denotano una competenza al livello di soglia minima. La competenza espressa nei comportamenti agiti di questo livello consente di <i>"mantenere il sistema"</i>
LIVELLO 3	I comportamenti osservati denotano una buona competenza che si esprime nell'impegnarsi all'aggiornamento delle competenze stesse

LIVELLO 4	Il comportamento agito a questo livello consente di <i>"migliorare il sistema"</i> .
LIVELLO 5	Il comportamento agito a questo livello consente di <i>"innovare il sistema"</i> .
LIVELLO 6	Il comportamento agito a questo agiti consente <i>"di generare valore"</i> in modo permanente per il sistema.

RICONOSCIMENTO DEL PREMIO

Il premio di produttività sarà erogato sulla base del punteggio complessivo ottenuto a condizione che, per il personale di cat. C e D, il punteggio ottenuto nella sezione della scheda relativa alle "Iniziativa del responsabile" non sia nullo a causa di valutazione su tutte le iniziative pari a zero, mentre per il personale di cat. A e B a condizione che il giudizio espresso rispetto al comportamento organizzativo più rilevante non sia stato nullo.

Il calcolo del premio verrà effettuato sulla base di quanto riportato nell'Allegato A).

DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO (EX ART.69 CCNL 21.5.2018)

La quota limitata massima del personale valutato positivamente a cui è attribuita la maggiorazione del premio individuale di cui all'art.68, comma 2 lett. b) è stabilita con il CCI 2019-2021 del personale non dirigente sottoscritto il 23 settembre 2019.

All'interno di ciascuna Area, senza distinzione di categorie giuridiche ed economiche, verrà stilata una graduatoria delle valutazioni riferite alla performance individuale (*data, per gli addetti di categoria A e B, dalla media delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi agiti, per il restante personale dalla media tra il valore medio delle valutazioni del contributo alle iniziative strategiche e il valore medio delle valutazioni relative ai comportamenti organizzativi agiti*) in ordine decrescente. La percentuale verrà applicata alla suddetta graduatoria per determinare gli aventi diritto alla maggiorazione per l'anno di riferimento e verrà operato un arrotondamento per difetto per valori ≤ 49 (es.: se dall'applicazione della % prevista risulta un valore pari a 1,49 l'arrotondamento verrà effettuato a

1) e per eccesso per valori ≥ 50 (es.: se dall'applicazione della % prevista risulta un valore pari a 1,50 l'arrotondamento verrà effettuato a 2).

In caso di parità di punteggio la maggiorazione del premio sarà riconosciuta al dipendente che nell'anno precedente avrà conseguito la valutazione più elevata rispetto alla prestazione individuale. In caso di ulteriore pari merito si adotterà il medesimo criterio con riferimento ai due anni ancora precedenti.

Per il personale interessato da mobilità interna nel corso dell'anno di riferimento si applicherà lo stesso principio di prevalenza adottato anche ai fini della determinazione del premio di produttività. Ai fini dell'applicazione della percentuale degli aventi diritto alla maggiorazione del premio, il dipendente sarà conteggiato all'interno dell'Area in cui ha operato per il maggior periodo nel corso dell'anno. In caso di parità di periodo di permanenza in due distinte Aree, verrà considerato ai fini della quota nell'ultima Area di appartenenza. Il personale comandato/distaccato sarà conteggiato nell'Area di assegnazione.

Nel caso in cui il beneficiario sia stato interessato nel corso dell'anno da variazione del parametro di categoria, la maggiorazione del premio sarà calcolata tenendo conto della media dei diversi parametri di categoria economica nei diversi periodi.

Esempio:

dal 1/1 al 31/8 categoria C4; dal 1/9 al 31/12 categoria C5

maggiorazione del premio = premio aggiuntivo di riferimento per meritevoli * $(129 * 8/12 + 134 * 4/12)$.

In caso di personale in part-time la maggiorazione andrà riparametrata tenendo conto della % dell'orario di lavoro.

Il personale dipendente distaccato o comandato presso altri Enti, Società controllate e/o consortili che non risulti coinvolto in iniziative strategiche della Camera di commercio non concorre alla assegnazione della maggiorazione del premio individuale.

La differenziazione del premio avverrà secondo il seguente schema esemplificativo :

DISTINZIONE TRA PROD.TA' ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE PER PERSONALE SENZA PO

* per il personale titolare di PO si rimanda alla relativa scheda dell'Allegato A)

Fondo produttività totale da distribuire (a)	€	1.800.000
Fondo produttività organizzativa (b) (30% del totale produttività)	€	540.000
F.do prod.tà individuale (c)	€	1.260.000
N. unità di personale valutato positivamente (d)	€	346
% maggiorazione premio per meritevoli (e)		30%
% meritevoli maggiorazione del premio		5%
N. unità di meritevoli (f)		17
Premio medio (x)	€	3.588,72
Quota di Fondo per tutti gli aventi diritto al premio produttività (y)	€	1.241.697,5
Quota di Fondo solo per gli assegnatari della maggiorazione del premio (z)	€	18.302,48
Premio aggiuntivo <u>di riferimento</u> per meritevoli*	€	1.076,62

Di seguito si riportano le formule di calcolo della maggiorazione del premio individuale:

x. PREMIO MEDIO INDIVIDUALE $[c = d*x + g*e*x$ quindi $x = c/(d+g*e)]$

y. QUOTA DI FONDO PER TUTTI GLI AVENTI DIRITTO AL PREMIO PRODUTTIVITA' INDIVIDUALE $(x*d)$

z. QUOTA DI FONDO INDIVIDUALE SOLO PER ASSEGNATARI MAGGIORAZIONE DEL PREMIO $(c-y)$

* Il premio aggiuntivo di riferimento viene riparametrato sulla base del parametro di categoria economica di appartenenza del personale assegnatario della maggiorazione del premio:

PARAMETRI DI CATEGORIA categoria / posizione economica

A5 (A5= 108, A6=109)

B (B1 = 106, B2 = 107, B3 = 112, B4 = 113, B5 = 115, B6 = 117, B7 = 122, B8 = 125)

C (C1 = 119, C2 = 122, C3 = 125, C4 = 129, C5 = 134, C6 = 138)

D ($D1 = 130, D2 = 136, D3 = 149, D4 = 156, D5 = 162, D6 = 174, D7 = 183$)

Esempio calcolo premio aggiuntivo effettivo

Ipotizzando un premio aggiuntivo di riferimento pari ad € 1.076,92 il premio aggiuntivo effettivo sarebbe determinato come segue:

categoria A5

parametro di categoria:108

parametro di categoria riparametrato: $108/183 = 59\%$

premio per categoria A5 = € 1.076,92 x 59% = € 635,38

categoria C5

parametro di categoria:134

parametro di categoria riparametrato: $134/183 = 73,22\%$

premio per categoria A5 = € 1.076,92 x 73,22% = € 788,52

categoria D6

parametro di categoria:174

parametro di categoria riparametrato: $174/183 = 95,08\%$

premio per categoria A5 = € 1.076,92 x 95,08% = € 1.023,94

CRITERI PER LA DEFINIZIONE DELLE PROCEDURE PER LE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI (PEO)

La valutazione delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi agiti viene effettuata annualmente per tutto il personale al fine di verificare le conoscenze professionali generali e specifiche attinenti alle funzioni, ai comportamenti richiesti dai ruoli ricoperti, nonché per individuare i fabbisogni formativi necessari per lo sviluppo e miglioramento professionale del personale.

La valutazione positiva delle performance, delle conoscenze e dei comportamenti organizzativi agiti, nei limiti delle risorse economiche disponibili nel Fondo delle risorse decentrate, insieme alla valutazione

dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, può dar luogo alla progressione economica orizzontale (P.E.O.) all'interno delle categorie di inquadramento previste dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro, tenuto conto di quanto definito a livello di contrattazione integrativa.

Possono partecipare alla selezione tutti i dipendenti in servizio a tempo indeterminato presso la Camera di commercio di Milano Monza Brianza Lodi che alla data del 1 gennaio 2020 abbiano prestato almeno 24 mesi di servizio effettivo consecutivo, considerando a tal fine sia il servizio prestato presso le ex Camere di commercio di Milano, Monza Brianza e Lodi, sia il servizio prestato presso il nuovo Ente, nella posizione economica immediatamente inferiore, nella categoria di appartenenza.

La progressione economica sarà riconosciuta in modo selettivo ad una quota limitata di dipendenti aventi diritto, percentuale calcolata per singola categoria (A,B,C,D,) all'interno di ciascuna delle tre ex-Camere, sulla base dei criteri stabiliti nei rispettivi C.C.D.I.

La percentuale degli aventi diritto è stabilita a seguito di accordo con la RSU e le OO.SS. come indicato nel CCI 2019-2021 del personale non dirigente sottoscritto in data 23 settembre 2019.

In particolare, per la valutazione dei dipendenti delle tre ex Camere si terrà conto delle risultanze della valutazione delle performance individuali* e delle competenze dell'ultimo triennio 2017/2019, tenendo inoltre conto dell'esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento, considerando le cognizioni e abilità acquisite in un determinato numero di anni nella medesima categoria economica di inquadramento, all'interno del contesto camerale.

Fino al momento in cui sarà possibile applicare per un triennio a tutto il personale un unico contratto integrativo (a partire quindi dall'anno 2021) verranno stilate tre graduatorie, una per ogni ex Camera, divise per categorie secondo l'ordine decrescente del punteggio riportato da ciascun dipendente.

Per valorizzare anche l'esperienza maturata, ai sensi dell'art. 16 comma 3 C.C.N.L. 21.5.2018, si procederà ad applicare un moltiplicatore pari allo 0,4, valore che si sommerà alle valutazioni riferite alle competenze e alle performance dell'ultimo triennio, così da poter rappresentare in modo più completo i percorsi professionali di ogni singolo dipendente. Lo stesso parametro pari a 0,4 verrà applicato per tutto il personale dal momento che si è proceduto al riproporzionamento in scala 6 di tutte le valutazioni effettuate presso le ex Camere di Lodi e Monza nell'anno 2017.

Il moltiplicatore non verrà applicato per ciascun anno in cui il dipendente avrà usufruito di periodi di assenza compresi fra 100 e 365 giorni dovuti a: aspettativa per dottorato di ricerca o borsa di studio, congedi per la formazione, congedi parentali, aspettativa per motivi personali, congedi per gravi motivi familiari, comando.

Di seguito le modalità di calcolo per la definizione del punteggio utile ai fini delle Progressioni Economiche Orizzontali per il 2020 (triennio di riferimento 2017-2019):

$$\text{Punteggio finale} = \text{Valore riferimento triennio} + \text{n. anni da ultima progressione} \times \text{moltiplicatore}$$



(Media Performance* 2017-2019 + Media Competenze ** 2017-2019)

* Performance (per l'anno 2017):

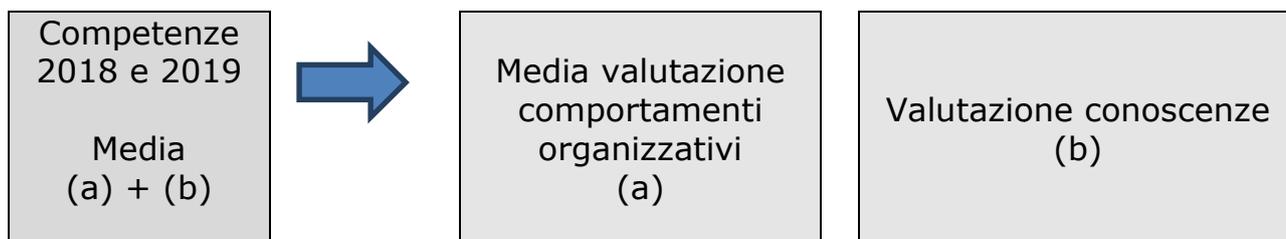
- per la ex Camera di Milano equivale alla valutazione della 3^a sezione della scheda
- per la ex Camera di Monza Brianza corrisponde alla valutazione (*riparametrata in scala 6*) della sezione B.1 della scheda
- per la ex Camera di Lodi equivale alla valutazione (*riparametrata in scala 6*) dei punti 1 e 2 della scheda.

** Competenze (per l'anno 2017):

- per la ex Camera di Milano equivale alla media delle valutazioni della scheda COMPETENZE
- per la ex Camera di Monza Brianza corrisponde alla valutazione (*riparametrata in scala 6*) della sezione B.2 della scheda
- per la ex Camera di Lodi equivale alla valutazione (*riparametrata in scala 6*) dei punti 3 e 4 della scheda.

Per gli **anni 2018 e 2019** la **PERFORMANCE** corrisponde alle valutazioni della sezione 3 della scheda.

Per i medesimi anni le **COMPETENZE** sono definite come **media** dei seguenti elementi:



L'attribuzione della progressione economica orizzontale non può avere decorrenza anteriore al 1 gennaio dell'anno nel quale viene sottoscritto il contratto integrativo che prevede l'attivazione dell'istituto (art. 16 comma 7, C.C.N.L. 21.5.2018).

L'esito della procedura selettiva ha una vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.

Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende ha diritto di partecipare alle selezioni per le progressioni orizzontali previste per il restante personale dell'ente di effettiva appartenenza, facendo pervenire nei termini richiesti tutta la documentazione necessaria alla definizione delle graduatorie.

Dall'anno 2019, ai fini delle PEO, si terrà conto della media delle valutazioni riferite ai comportamenti organizzativi agiti unitamente alla valutazione delle conoscenze.

Le conoscenze richieste a tutto il Personale sono:

Conoscenze	Indicatore
Conoscenze tecnico-specialistiche delle norme/dei prodotti della Camera/del territorio e dei fabbisogni degli stakeholders	(per gli addetti) a livello generale (per i collaboratori) a livello specifico (per i responsabili) a livello approfondito conosce la normativa, i regolamenti, le procedure amministrative che regolano l'attività svolta. Conosce i prodotti/servizi della Camera e delle sue Aziende Speciali.

La valutazione delle conoscenze viene effettuata annualmente per tutto il personale, al fine di verificare le conoscenze professionali generali e specifiche attinenti alle funzioni, nonché per individuare i fabbisogni formativi necessari per lo sviluppo e miglioramento professionale del personale.

La scala di valutazione delle conoscenze sotto riportata è la stessa utilizzata per la valutazione dei comportamenti (da 0 a 6):

0	1	2	3	4	5	6
LIVELLO NON ADEGUATO	LIVELLO APPENA ADEGUATO	LIVELLO SUFFICIENTE	LIVELLO DISCRETO	LIVELLO BUONO	LIVELLO OTTIMO	LIVELLO ECCELLENTE

Descrizione dei livelli per la valutazione delle conoscenze dimostrate:

LIVELLO 0	Le conoscenze non sono state adeguate per il raggiungimento degli obiettivi assegnati
LIVELLO 1	Le conoscenze osservate sono carenti o ampiamente migliorabili.
LIVELLO 2	Le conoscenze osservate consentono di <i>"mantenere il sistema"</i>
LIVELLO 3	Le conoscenze espresse consentono di <i>"aggiornare il sistema"</i> .
LIVELLO 4	Le conoscenze espresse consentono di <i>"migliorare il sistema"</i> .
LIVELLO 5	Le conoscenze espresse consentono di <i>"innovare il sistema"</i> .
LIVELLO 6	Le conoscenze espresse consentono <i>"di generare valore"</i> in modo permanente per il sistema.

Per il personale comandato/distaccato, fermo restando quanto previsto al comma 9 dell'art.16 del CCNL 21.5.2018, l'Ente concorda le modalità di acquisizione dall'Ente di utilizzazione delle informazioni e delle eventuali valutazioni richieste secondo la propria disciplina.

EROGAZIONE

Dalla Banca Dati Progetti la percentuale di conseguimento dell'iniziativa viene riportata nelle schede di valutazione. L'erogazione del premio legato alle prestazioni avverrà dopo i colloqui di valutazione finali.

Il punteggio che sintetizza la valutazione complessiva resa dal diretto responsabile (validato dal dirigente competente) viene comunicato attraverso apposito colloquio al dipendente interessato; la scheda è visibile on line dal dipendente il quale potrà sottoscriverla informaticamente per presa visione ovvero indicherà i motivi di dissenso rispetto alla valutazione.

Nella scheda di valutazione informatizzata il valutato potrà rilevare tutti gli altri elementi di dettaglio che hanno concorso alla determinazione del valore del premio (es. giorni di presenza, parametro di categoria, ecc).

Al personale in regime di part time, il premio di produttività spettante sarà proporzionale alla percentuale di prestazione lavorativa effettuata.

L'erogazione del premio, calcolato annualmente, è successiva all'approvazione della Relazione sulla Performance.

CAMBIAMENTI IN CORSO D'ANNO

Qualora in corso dell'anno si verificassero casi di mobilità interna, si procederà secondo il criterio della prevalenza qualora sia effettivamente prevalente il periodo di permanenza in una struttura / ruolo rispetto all'altra.

Nei casi in cui non sia possibile applicare una chiara logica di prevalenza (es: 6 mesi in un ruolo, 6 in un altro), si ritiene opportuno richiedere la valutazione del dipendente sulla base di due schede riferite ai diversi periodi.

Altri casi particolari (es.: cambiamenti contemporanei di ruolo e di valutatore; più di un cambiamento nello stesso anno, ecc.) verranno affrontati di volta in volta dal Dirigente dell'area Personale Organizzazione e Affari Generali unitamente ai Dirigenti delle aree coinvolte ed al personale interessato.

INDIVIDUAZIONE DEI PIANI DI SVILUPPO PROFESSIONALE

Questo spazio è dedicato all'individuazione delle aree di miglioramento professionale. A tal fine, il Sistema prevede che, durante il colloquio di assegnazione degli obiettivi, il valutatore definisca con ogni collaboratore un piano di sviluppo professionale inteso, ad esempio, come indicazione di corsi di natura trasversale e/o specialistica, necessari per lo sviluppo e miglioramento professionale del personale, piuttosto che come affiancamento a colleghi esperti, autoformazione guidata, partecipazione a progetti trasversali, coinvolgimento in tavoli di lavoro anche esterni.

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

MODALITA' DI CALCOLO DEL PREMIO DI PRODUTTIVITA' E DI RISULTATO PER LE P.O.

In merito all'erogazione del premio di produttività di cui al Sistema di Valutazione delle prestazioni del personale non dirigente valido per le valutazioni dell'anno 2020, preso atto di quanto indicato nel Sistema stesso, si definiscono i seguenti criteri per il calcolo del premio di produttività:

PERSONALE DI CATEGORIA A e B**OBIETTIVO dell'ENTE** (Sezione 1 - max 10 punti)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 10 punti

Il 10% verrà corrisposto qualora l'obiettivo dell'Ente sarà raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

OBIETTIVO del DIRIGENTE (Sezione 2 - max 20 punti)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 20 punti

L'erogazione del 20% sul valore del premio avviene qualora il risultato atteso sia raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI (Sezione 3 - max 70 punti)**PER GLI ADDETTI:**

sono previsti 6 comportamenti complessivi, di cui 5 con peso 10 e un comportamento, ritenuto più rilevante dal Dirigente/responsabile, con peso 20

COMPORAMENTO	PESO	VALUTAZIONE *	PUNTEGGIO
Propensione al nuovo	20	5	$5 * 20/70 = 1,43$
Flessibilità	10	6	$6 * 10/70 = 0,86$
Gestione delle relazioni e dei conflitti	10	3	$3 * 10/70 = 0,43$
Qualità della prestazione	10	4	$4 * 10/70 = 0,57$
Senso del ruolo e visione globale	10	6	$6 * 10/70 = 0,86$
Valorizzazione del team	10	6	$6 * 10/70 = 0,86$

PUNTEGGIO TOTALE	5,01
PUNTEGGIO TOTALE IN SCALA 70	5,01/6*70= 58,45

*** SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI:**

0	1	2	3	4	5	6
livello non adeguato	livello appena adeguato	livello sufficiente	livello discreto	livello buono	livello ottimo	livello eccellente

La valutazione dei comportamenti organizzativi agiti concorre anche ai fini delle PEO.

CALCOLO PREMIO DI PRODUTTIVITA':

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA = SOMMA VALORI DI RISULTATO sez.1 (10) + sez.2 (20)

PARAMETRO DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (A)

PARAMETRO DI CATEGORIA	X	PARAMETRO RAPPORTO DI LAVORO	X	PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
------------------------------	---	------------------------------------	---	---

PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE = VALORE DI RISULTATO sez.3 (70)
--

PARAMETRO DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE INDIVIDUALE (B)

PARAMETRO DI CATEGORIA	X	PARAMETRO RAPPORTO DI LAVORO	X	PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE
------------------------------	---	------------------------------------	---	---

Per quanto riguarda la partecipazione alle iniziative assegnate, si ritiene necessario un periodo minimo di servizio di almeno 90 giorni di presenza (intesi come: timbrato, missioni, uscita per servizio, TLV, SMW, permessi retribuiti per donatori di midollo osseo (art. 5 L.6/3/2001 n. 52), assenze per attività di volontariato (art. 9 DPR 8/2/2001 n. 194), permessi di cui alla L. 104/1992, congedi di maternità e parentali di cui al D.lgs. n.151/2001, permessi di cui agli artt. 32 e 35 CCNL 21/5/2018, infortuni sul lavoro), termine considerato minimo per consentire l'effettiva e significativa partecipazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Resta inteso che per poter accedere alla valutazione, anche per il personale di cat. A e B, è necessaria l'assegnazione formale di obiettivi da parte dei propri responsabili.

PARAMETRI DI CATEGORIA
categoria / posizione economica

A5 (A5= 108, A6=109)

B (B1 = 106, B2 = 107, B3 = 112, B4 = 113, B5 = 115, B6 = 117, B7 = 122, B8 = 125)

PREMIO DI PRODUTTIVITÀ COMPLESSIVO =

- **QUOTA DI RISORSE ECONOMICHE DESTINATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (A):**
30% DEL TOTALE RISORSE ECONOMICHE COMPLESSIVE DESTINATE ALLA PRODUTTIVITÀ'

RISORSE ECONOMICHE PER PRODUTTIVITÀ' PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITÀ' "PERFORMANCE ORGANIZZATIVA" (A)
<hr/> SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITÀ' INDIVIDUALI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		

+

- **QUOTA DI RISORSE ECONOMICHE DESTINATA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (B):**
70% DEL TOTALE RISORSE ECONOMICHE COMPLESSIVE DESTINATE ALLA PRODUTTIVITÀ'*

RISORSE ECONOMICHE DI PRODUTTIVITÀ' PERFORMANCE INDIVIDUALE *	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITÀ' "PERFORMANCE INDIVIDUALE" (B)
<hr/> SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITÀ' PERFORMANCE INDIVIDUALE		

**AL NETTO DELLA MAGGIORAZIONE EX ART.69 CCNL 21.5.2018*

PERSONALE DI CATEGORIA C e D (inclusi i responsabili senza PO)

OBIETTIVO dell'ENTE (Sezione 1 – max 10 punti)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 10 punti

Il 10% verrà corrisposto qualora l'obiettivo dell'Ente sarà raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

OBIETTIVO del DIRIGENTE (Sezione 2 – max 20 punti)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 20 punti

L'erogazione del 20% sul valore del premio avviene qualora il risultato atteso sia raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

INIZIATIVE DEL RESPONSABILE (Sezione 3 – max 30 punti)

la quota relativa alla singola iniziativa verrà corrisposta se il risultato > = 80% e sulla base dell'effettiva % di raggiungimento.
 Nel caso di valutazione pari a "zero" in tutte le iniziative si avrà l'esclusione totale dal premio di produttività.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ALLE INIZIATIVE:

0	1	2	3	4	5	6
nessun contributo	contributo appena adeguato	contributo sufficiente	contributo discreto	contributo buono	contributo ottimo	contributo eccellente

$$\text{Valore di risultato max (30)} \times \Sigma \left\{ \text{peso iniziativa} \times \text{peso valutazione (da 1 a 6)} \times \text{\% raggiungimento dell'iniziativa} \right\}$$

es.: Iniziativa 1) - peso 0,3 – valutazione 4 - raggiungimento 90%
 Iniziativa 2) - peso 0,7 – valutazione 5 - raggiungimento 80%

Peso iniziativa x peso di valutazione x % di raggiungimento = $0,3 \times 4 \times 0,9 = 1,08$

Peso iniziativa x peso di valutazione x % di raggiungimento = $0,7 \times 5 \times 0,8 = 2,8$

Somma pesi = $1,08 + 2,8 = 3,88$

Valore di risultato della terza sezione = $3,88 : 6 \times 30 = 19,40$

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI (Sezione 4 – max 40 punti)

PER COLLABORATORI:

sono previsti 6 comportamenti complessivi, di cui 5 con peso 10 e un comportamento, ritenuto più rilevante dal Dirigente/responsabile, con peso 20

COMPORAMENTO	PESO	VALUTAZIONE *	PUNTEGGIO
Propensione al nuovo	20	5	$5 \times (20/70) = 1,43$
Flessibilità	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
Gestione delle relazioni e dei conflitti	10	3	$3 \times (10/70) = 0,43$
Qualità della prestazione	10	4	$4 \times (10/70) = 0,57$
Senso del ruolo e visione globale	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
Valorizzazione del team	10	6	$6 \times (10/70) = 0,86$
PUNTEGGIO TOTALE			5,01
PUNTEGGIO TOTALE IN SCALA 40			$5,01/6 \times 40 = 33,40$

PER RESPONSABILI: (vedi scheda PO)

* SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI:

0	1	2	3	4	5	6
livello non adeguato	livello appena adeguato	livello sufficiente	livello discreto	livello buono	livello ottimo	livello eccellente

La valutazione dei comportamenti organizzativi agiti concorre anche ai fini delle PEO.

PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA = SOMMA VALORI DI RISULTATO
 sez.1 (10) + sez.2 (20)

PARAMETRO DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (A)

PARAMETRO DI CATEGORIA	X	PARAMETRO RAPPORTO DI LAVORO	X	PUNTEGGIO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
-------------------------------	----------	-------------------------------------	----------	--

PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE = SOMMA VALORI DI RISULTATO
sez.3 (30) + sez.4 (40)

PARAMETRO DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE INDIVIDUALE (B)

PARAMETRO DI CATEGORIA	X	PARAMETRO RAPPORTO DI LAVORO	X	PUNTEGGIO PERFORMANCE INDIVIDUALE
-------------------------------	----------	-------------------------------------	----------	--

Per quanto riguarda la partecipazione alle iniziative assegnate, si ritiene necessario un periodo minimo di servizio di almeno 90 giorni di presenza (intesi come: timbrato, missioni, uscita per servizio, TLV, SMW, permessi retribuiti per donatori di midollo osseo (art. 5 L.6/3/2001 n. 52), assenze per attività di volontariato (art. 9 DPR 8/2/2001 n. 194), permessi di cui alla L. 104/1992, congedi di maternità e parentali di cui al D.lgs. n.151/2001), permessi di cui agli artt. 32 e 35 CCNL 21/5/2018, infortuni sul lavoro), termine considerato minimo per consentire l'effettiva e significativa partecipazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Resta inteso che per poter accedere alla valutazione, anche per il personale di cat. A e B, è necessaria l'assegnazione formale di obiettivi da parte dei propri responsabili.

PARAMETRI DI CATEGORIA
categoria / posizione economica

C (C1 = 119, C2 = 122, C3 = 125, C4 = 129, C5 = 134, C6 = 138)

D (D1 = 130, D2 = 136, D3 = 149, D4 = 156, D5 = 162, D6 = 174, D7 = 183)

PREMIO DI PRODUTTIVITÀ COMPLESSIVO =

- **QUOTA DI RISORSE ECONOMICHE DESTINATA ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (A):**
30% DEL TOTALE RISORSE ECONOMICHE COMPLESSIVE DESTINATE ALLA PRODUTTIVITÀ

RISORSE ECONOMICHE PER PRODUTTIVITA' PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA' "PERFORMANCE ORGANIZZATIVA" (A)
SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITA' INDIVIDUALI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		

+

- **QUOTA DI RISORSE ECONOMICHE DESTINATA ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (B) :**
70% DEL TOTALE RISORSE ECONOMICHE COMPLESSIVE DESTINATE ALLA PRODUTTIVITA' *

RISORSE ECONOMICHE DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE INDIVIDUALE *	X	PARAMETRO INDIVIDUALE DI PRODUTTIVITA' “PERFORMANCE INDIVIDUALE” (B)
SOMMA DEI PARAMETRI DI PRODUTTIVITA' PERFORMANCE INDIVIDUALE		

**AL NETTO DELLA MAGGIORAZIONE EX ART.69 CCNL 21.5.2018*

PERSONALE DI CATEGORIA D (titolari di posizione organizzativa)

OBIETTIVO dell'ENTE (Sezione 1 – peso max 10%)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 10 punti

Il 10% verrà corrisposto qualora l'obiettivo dell'Ente sarà raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

OBIETTIVO del DIRIGENTE (Sezione 2 – peso max 20%)

obiettivo raggiunto almeno all'80%: max 20 punti

L'erogazione del 20% sul valore del premio avviene qualora il risultato atteso sia raggiunto almeno all'80% e sulla base dell'effettiva percentuale raggiunta (es.: 80%, 81%, 82%, 83%100%).

INIZIATIVE DEL RESPONSABILE (Sezione 3 – peso max 40%)

la quota relativa alla singola iniziativa verrà corrisposta se il risultato > = 80% e sulla base dell'effettiva % di raggiungimento.
 Nel caso di valutazione pari a "zero" in tutte le iniziative si avrà l'esclusione totale dal premio di produttività.

SCALA DI VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO ALLE INIZIATIVE:

0	1	2	3	4	5	6
nessun contributo	contributo appena adeguato	contributo sufficiente	contributo discreto	contributo buono	contributo ottimo	contributo eccellente

$$\text{Valore di risultato max (40)} \times \sum \left\{ \text{peso iniziativa} \times \text{peso valutazione (da 1 a 6)} \times \text{\% raggiungimento dell'iniziativa} \right\}$$

es.: Iniziativa 1) - peso 0,3 – valutazione 4 - raggiungimento 90%
 Iniziativa 2) - peso 0,7 – valutazione 5 - raggiungimento 80%

Peso iniziativa x peso di valutazione x % di raggiungimento = $0,3 \times 4 \times 0,9 = 1,08$

Peso iniziativa x peso di valutazione x % di raggiungimento = $0,7 \times 5 \times 0,8 = 2,8$

Somma pesi = $1,08 + 2,8 = 3,88$

Valore di risultato della terza sezione = $3,88 : 6 \times 40 = 25,87$

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI AGITI (Sezione 4 – peso max 30%)

PER RESPONSABILI:

sono previsti 8 comportamenti complessivi, di cui 7 con peso 10 e un comportamento, ritenuto più rilevante dal Dirigente, con peso 20.

Esempio:

COMPORAMENTO	PESO	VALUTAZIONE *	PUNTEGGIO
Propensione al nuovo	10	5	$5 \times (10/90) = 0,56$
Leadership	10	6	$6 \times (10/90) = 0,67$
Flessibilità	10	6	$6 \times (10/90) = 0,67$
Gestione delle relazioni e dei conflitti	10	3	$3 \times (10/90) = 0,33$
Qualità della prestazione	10	4	$4 \times (10/90) = 0,44$
Visione globale	20	6	$6 \times (20/90) = 1,33$
Senso del ruolo	10	6	$6 \times (10/90) = 0,67$
Valorizzazione del team	10	6	$6 \times (10/90) = 0,67$
PUNTEGGIO TOTALE			5,33
PUNTEGGIO TOTALE IN SCALA 30			$5,33/6 \times 30 = 26,65$

La valutazione dei comportamenti organizzativi agiti concorre anche ai fini delle PEO.

Per la retribuzione di risultato viene destinata una quota pari al 20% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Nell'ipotesi di conferimento ad un responsabile, già titolare di posizione organizzativa, di un incarico ad interim relativo ad altra posizione organizzativa, per la durata dello stesso, al lavoratore, nell'ambito della retribuzione di risultato, è attribuito un ulteriore importo fino ad un massimo del 15% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per la posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim. Il maggior importo viene riconosciuto tenendo conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito nonché del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Modalità di calcolo del premio di risultato per i titolari di PO

La determinazione della quota di retribuzione di risultato da riconoscere ai titolari di posizione organizzativa viene definita considerando i seguenti elementi:

- (A) Fattore di ponderazione = Valore singola PO / Valore totale PO assegnate
- (B) Punteggio corrispondente alla valutazione dell'anno di riferimento divisa tra performance organizzativa (B1) e performance individuale (B2)
- (C) Parametri di ponderazione: (C1) = (A) x (B1) e (C2) = (A) x (B2)
- (D) Sommatoria dei parametri di ponderazione (D1 per performance organizzativa) e (D2 per performance individuale)
- (E) Quota di risorse destinata alla retribuzione di risultato *
(pari al 20% del totale delle risorse destinate alla retribuzione di posizione e di risultato delle PO)
divisa in:
 - 30% quota destinata alla performance organizzativa (E1)
 - 70% quota destinata alla performance individuale (E2)
- (F) Retribuzione di risultato per la singola PO = (E1) / (D1) * (C1) + (E2) / (D2) * (C2)

Nel caso di assegnazione di incarichi ad interim, come sopra dettagliato, il valore (E) - ossia la quota di risorse destinata alla retribuzione di risultato - verrà decurtato di un importo fino ad un massimo del 15% del valore economico della retribuzione di posizione prevista per ciascuna posizione organizzativa oggetto dell'incarico ad interim tenendo conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito nonché del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati. Eventuali residui riferiti alla retribuzione di risultato per i titolari di interim verranno portati ad incremento della quota (E) destinata alla retribuzione di risultato complessiva.