

Bergamo, 16 luglio 2024

Il presente piano integra e completa il titolo 4 – Trattamento economico accessorio del personale – del Contratto Collettivo Decentrato Integrativo 2023-2025 dell'Azienda bergamasca Formazione, sostituendo integralmente gli articoli 20, 21 e 22, e definisce le modalità di erogazione del fondo incentivante dopo la sua formale costituzione.

Il presente documento è stato sottoscritto dalla delegazione trattante di ABF in data 16 luglio 2024.

Un nuovo piano di valutazione delle performance in ABF

Premessa

I sistemi di valutazione vengono introdotti nelle organizzazioni al fine di:

- migliorare le prestazioni e aumentare l'integrazione del personale;
- creare una base per un'equa retribuzione o per la gestione delle politiche retributive;
- individuare le potenzialità individuali per far fronte ai bisogni di crescita dell'organizzazione e di sviluppo individuale.

In sostanza, il ruolo del sistema di valutazione costituisce una relazione tra le politiche di sviluppo dell'ente e l'attivazione dei comportamenti e delle energie necessarie al loro effettivo perseguimento.

Oggetto e ambito della valutazione

Si individuano tre livelli di performance:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance aziendale);
- la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance di Unità Operativa);
- la performance dei singoli dipendenti (performance individuale).

Il presente documento costituisce la proposta metodologica del sistema di misurazione e valutazione di ABF, e descrive, in un quadro unitario e coerente le finalità, l'oggetto e le modalità di valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ente.

La proposta

Il sistema si basa sulla misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali.

La **performance organizzativa** (aziendale e di unità operativa) è progettato per rappresentare in modo completo, integrato, immediato e di facile comprensione gli obiettivi aziendali e si articola in tre fasi:

- **ex-ante**, la performance che l'Azienda intende realizzare: definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (performance individuale e organizzativa). Gli obiettivi sono individuati dall'Azienda anche tenendo conto di eventuali progetti proposti dai dipendenti/gruppi di lavoro. Il ruolo dei Direttori di Centro e dei Responsabili (EQ) è strategico per la comunicazione degli obiettivi

alla struttura ed ogni aspetto organizzativo necessario per il loro raggiungimento, compreso l'assegnazione di obiettivi e/o di fasi procedurali/scadenze ai singoli collaboratori;

- **in itinere:** monitoraggio, in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi. Nel corso dell'anno di riferimento, il grado di raggiungimento della performance attesa è oggetto di feedback tra i diversi attori del percorso valutativo. Il monitoraggio avviene attraverso strumenti di reporting intermedi che prevedano l'indicazione dello stato di attuazione degli obiettivi, le criticità emerse e le azioni correttive
- **ex-post,** quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti, mediante misurazioni e strumenti di reporting intermedi che prevedano l'indicazione dello stato di attuazione degli obiettivi rispetto alla performance attesa, le criticità emerse e le azioni correttive attivate dopo la verifica intermedia/relazione sulla performance

In particolare il sistema assicura la rappresentazione di:

- alcuni elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento aziendale;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

Inoltre, il sistema a regime deve garantire una agile consultazione e selezione dei contenuti da parte dei soggetti che intendono avere informazioni relative alle performance programmate ed effettivamente realizzate.

Occorre quindi che l'azienda, a seguito delle nuove linee di indirizzo della Provincia recentemente approvate e tenuto conto della necessità di individuare specifici obiettivi gestionali che incrementino la produttività, si doti di un piano degli obiettivi avente le caratteristiche sopracitate e permetta di individuare facilmente gli obiettivi aziendali e delle diverse unità operative.

Nella metodologia proposta inoltre si farà riferimento nella valutazione della **performance individuale**, basato sulla valutazione del comportamento organizzativo, definibile come "elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie". La valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance ed il risultato.

La scheda di valutazione riporta la data del colloquio e deve essere firmata dal soggetto valutatore (Dirigente/Responsabile) e sottoscritta dal valutato, per presa visione. Deve essere consegnata copia della scheda di valutazione al valutato.

Appare del tutto evidente come risultati aziendali e comportamento organizzativo costituiscano le dimensioni rilevanti della performance per ogni dipendente dell'ente.

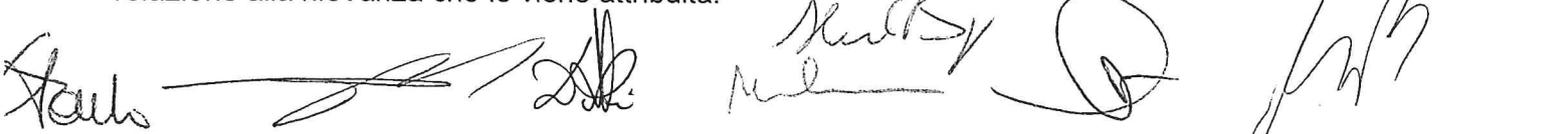
E tuttavia le indicate dimensioni si compongono con diversa intensità a seconda della tipologia di posizione lavorativa cui sono riferite.

Per la misurazione e valutazione della performance individuale si farà allora riferimento a sistemi diversi, benché omogenei per natura e finalità introducendo schede per singole figure professionali

Il modello

Per quanto riguarda gli obiettivi aziendali e di Unità Operativa, per ognuna delle attività, prestazioni o servizi descritti nel piano della performance, dovrà essere definito un indicatore di sintesi.

Tale indicatore sarà rappresentativo del grado di raggiungimento del target fissato per quell'attività, prestazione o servizio, e sarà calcolato come percentuale di conseguimento del target fissato per ognuna delle dimensioni di analisi individuate (volumi, qualità, ecc...), pesando ogni dimensione in relazione alla rilevanza che le viene attribuita.



L'indicatore sintetico di performance del portafoglio dei servizi dell'ente sarà individuato come media ponderata degli indicatori relativi ad ogni servizio/attività, moltiplicato per il coefficiente di ponderazione ascrivito al medesimo servizio/attività.

Ai fini della valutazione individuale sarà identificato un indicatore complessivo che confluirà, con un peso differente in relazione alle diverse categorie professionali, a definire la valutazione individuale.

La misurazione di tale indicatore costituisce una media ponderata degli indicatori sintetici relativi a ciascuno dei macro-ambiti di valutazione della performance individuati.

Il fattore di ponderazione degli indicatori di sintesi dei macro-ambiti dovrà essere esplicitato in sede di piano della performance, e sarà indicativo del peso assegnato dall'ente a ciascuno dei macro-ambiti di analisi considerati.

Performance di organizzazione		A	B	C
		% raggiungimento	peso organizzazione	risultato
	performance di ABF	100	30	30
	performance di Sede/lavoro/staff	100	30	30

Performance individuale	(5 item da selezionare a seconda della categoria di appartenenza del soggetto da valutare)	D	E	
		peso assegnato	valutazione	
capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa	8		
capacità attuativa	Capacità di portare a conclusione i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e dei profili di qualità e quantità attesi	8		
autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti senza il continuo confronto e riferimento con il proprio referente	8		
capacità di resoconto	Capacità di dare conto sullo stato di attuazione dei compiti svolti	8		
lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri compiti in collaborazione tra tra colleghi	8		
flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze	8		
relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	8		
adattabilità al contesto	Capacità di adattarsi ai contesti lavorativi evitando tensioni	8		
	Totale	40		

performance organizzativa	30+30	
performance individuale	40	
Totale	100	

A= % complessiva di raggiungimento degli obiettivi aziendali: determina l'ammontare della premialità (%*premio destinato)

B= peso attribuito dall'organizzazione alle diverse tipologie di performance

C= $A*B/100$ risultato di organizzazione

D= valore massimo per la valutazione individuale assegnato dall'organizzazione alla singola voce

E= valutazione della singola componente individuale, può essere espresso anche in decimi

Questa scheda è una mera scheda esemplificativa: della serie di 8 elementi valutativi delle performance individuali solo 5 possono infatti essere adattati alle figure professionali da valutare e, ad esempio, possono essere integrate anche con performance dai risultati misurabili, come nel caso della Direzione e delle EQ (oggetto di performance ad hoc).

Al fine di evitare difformità nell'applicazione delle valutazioni, pur potendo differenziare gli elementi oggetto di valutazione tra le diverse professionali, si consiglia comunque di adottare criteri omogenei e coerenti, effettuando un mix tra :

- una valutazione sulle caratteristiche delle persone (capacità individuale)
- una valutazione sull'apporto dato dalla persona all'organizzazione nel suo complesso e ai risultati complessivi (si premia l'impegno e la vita aziendale)

Applicazione del modello

La performance di organizzazione è determinata dal raggiungimento dei risultati delle performance definite nel relativo piano distinti tra obiettivi di tutta l'organizzazione e obiettivi di Sede-area lavoro-staff gestionale secondo il seguente esempio estratto dal modello:

destinatario	Indicatore 2024	Indicatore di risultato	Target	Peso
aziendale	Produttività	Mantenere il 100% del valore della produzione, calcolato sui ricavi dell'ultimo anno	100%	0,25
aziendale	Controllo di gestione	Mantenimento della percentuale di utile sul fatturato	100%	0,25
aziendale	Monitoraggio	Realizzazione impianto di monitoraggio	100%	0,25
aziendale	Comunicare più efficacemente	Piano editoriale	piano	0,25
Sedi	Dispersione	livello di dispersione sotto controllo (inferiore al 5%)	100%	0,5
Sedi	tirocini	100% convenzioni	100%	0,5
Lavoro	Budget	Incremento del 10% del budget del servizio	100%	0,5
Lavoro	Servizi	avvio attività patti territoriali	100%	0,5
staff	Riorganizzazione ed efficientamento della struttura amministrativa	sperimentazione di nuove modalità gestionali in amministrazione e uff. del personale	avvio nuovo sistema	1

[Handwritten signatures and initials]

Una volta valutate le performance organizzative e individuali e quindi ci sarà una scheda compilata in tutte le sue parti si terrà un colloquio con l'intestatario della scheda da parte del suo responsabile del servizio:

- in assenza di contestazioni, la scheda riporterà la data del colloquio e sarà controfirmata da entrambi;
- in caso di contestazione della valutazione si potrà riportare direttamente sulla scheda l'oggetto e la motivazione della contestazione che sarà presa in esame dal nucleo di valutazione aziendale.

La valutazione finale, data dalla somma delle valutazioni di organizzazione e di performance, costituisce il coefficiente attribuito alla persona per determinare l'ammontare della premialità a lui spettante.

Si decide di introdurre un sistema che non rappresenti l'applicazione pedissequa della percentuale ma che evidenzi l'esistenza di soglie oltre le quali la performance ha la medesima applicazione (ad esempio: sopra una certa percentuale il valore è il massimo).

Premialità dipendenti

Gli esiti del sistema di misurazione e valutazione sono collegati con il sistema premiale al fine di incentivare il merito dei soggetti che hanno contribuito al raggiungimento dei risultati attesi.

Il totale delle risorse destinate a remunerare la performance aziendale e organizzativa del personale di categoria, definito a livello decentrato, viene ripartito tra tutti i dipendenti (con esclusione del personale con incarico di EQ) con importi di pari valore, mentre per la sola componente di valutazione individuale, la quota da distribuire è pesata in modo ponderato e crescente secondo i seguenti criteri :

Categoria	Peso
Operatori	1
Operatori esperti	1,1
Istruttori	1,2
Funzionari	1,3

Al fine di determinare la somma da attribuire ad ogni dipendente, la valutazione conclusiva del dipendente va riparametrata secondo i criteri individuati nella seguente tabella, validi per tutte le categorie:

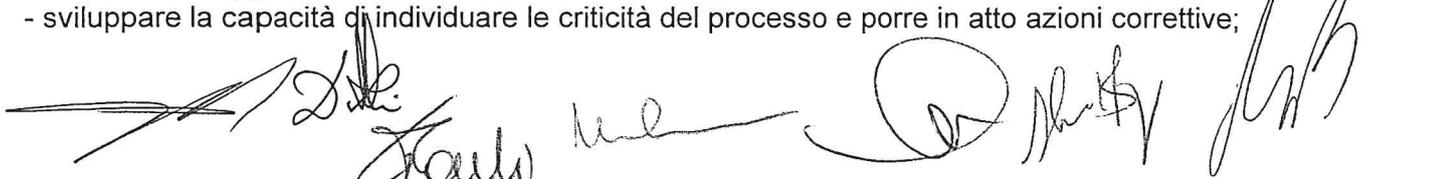
Punteggio	Percentuale di produttività erogata
da 90	100
da 80 a 89	90
da 70 a 79	75
da 60 a 69	60

Formazione

Per costruire un nuovo sistema di misurazione e valutazione efficace serve dotare i valutatori di strumenti di comprensione del sistema adeguati e permettere l'acquisizione di nuove skills.

L'azienda effettuerà azioni formative mirate a:

- sviluppare la "sensibilità" del valutatore da un lato e la necessità di "oggettivizzazione" ;
- "mitigare" eventuali effetti distorsivi intrinseci al processo di valutazione che veda una componente soggettiva eccessiva;
- sviluppare la capacità di individuare le criticità del processo e porre in atto azioni correttive;



Per il prossimo anno si valuterà inoltre l'introduzione di un meccanismo per un sistema sperimentale di valutazione dal basso che tenga conto anche dei risultati attesi dai vari attori del processo facendo esprimere dai collaboratori un giudizio sul proprio superiore.

Procedure di conciliazione, contraddittorio e ricorso

Il valutato che intenda chiedere la revisione della valutazione ricevuta per motivate ragioni può:

- a) in sede di consegna della scheda di valutazione indicare sulla scheda la richiesta di revisione e le motivazioni e avviare contestualmente il contraddittorio con il soggetto valutatore;
- b) entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione richiede contraddittorio-procedura di conciliazione al soggetto valutatore (Dirigente/Responsabile) con comunicazione scritta e indicando le proprie motivazioni (la comunicazione deve essere indirizzata al Dirigente/Responsabile e all'OIV/NdV e alla RSU).

La procedura di conciliazione si deve concludere entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza, con eventuale contraddittorio e riscontro scritto che dettagli le motivazioni della revisione o della conferma della valutazione.

Laddove anche all'esito del contraddittorio dovessero permanere discordanze sulla valutazione, la decisione è rimessa alla Commissione paritetica composta dal 1 Dirigente/Responsabile/Direttore Generale, 1 membro della RSU, l'OIV/Nucleo di Valutazione, che decide in via definitiva entro il termine di 5 giorni lavorativi dalla ricezione dell'istanza di conciliazione, mediante provvedimento scritto.

La Commissione è convocata con atto scritto del Direttore Generale.

Il ricorrente, in ciascun caso disciplinato dal presente articolo, ha facoltà di farsi assistere da un membro della RSU o da un rappresentante delle OO.SS.

Considerazioni

Perché il modello possa sfruttare appieno le sue potenzialità occorre che sia adeguato il meccanismo della premialità costituito dal Fondo incentivante ripartito tra quote destinate alle premialità di organizzazione, quote destinate alle premialità individuali e quote destinate all'introduzione di un nuovo sistema di welfare aziendale.

Allegati

Allegato A - Piano delle Performance 2024

Allegato B - Scheda tipo di valutazione

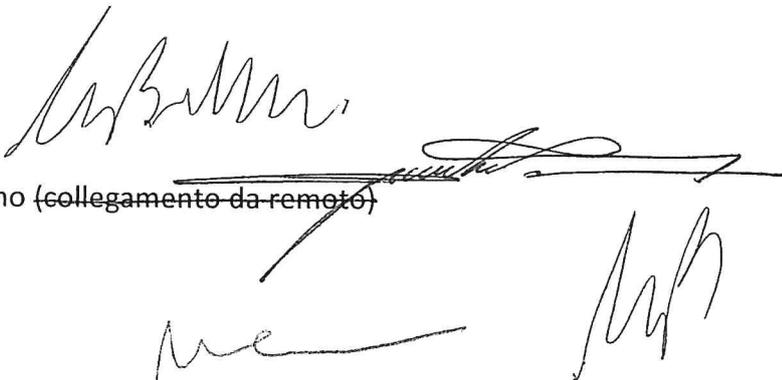
Allegato C - Schede per categoria

per la parte aziendale:

Betelli Maurizio – Direttore Generale di ABF

Fiorina Gianluca – Responsabile del CFP di Albino (collegamento da remoto)

Salcuni Erminio – Vice Direttore ABF



per la parte sindacale:

Vecchi Laura - CGIL - FP

D'Aniello Fabio - CSL - FP

Nembrini Marco - membro RSU

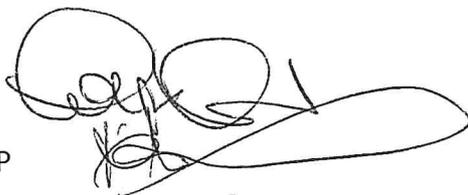
Valli Daniele - membro RSU

Riva Andrea - membro RSU

Fantini Cristina - membro RSU

Burgio Alessandro - membro RSU

Previtera Roberto - membro RSU



Marco Nembrini

Daniele Valli

Andrea Riva

Cristina Fantini

Alessandro Burgio