

Allegato 3

Metodologia per la Valutazione delle Posizioni Organizzative

SOMMARIO

<u>1. PREMESSA</u>	3
<u>1.1 IL CONCETTO DI VALUTAZIONE</u>	3
<u>1.2 L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE</u>	4
<u>2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE</u>	6
<u>2.1 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E GESTIONALI</u>	6
<u>2.2 LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI OPERATIVI- RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI</u>	6
<u>3. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE: ATTORI E PERCORSO</u>	7
<u>4. AMBITI DI VALUTAZIONE</u>	10
<u>ALLEGATI</u>	11
<u>ALLEGATO 1: TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO</u> ..	11
<u>ALLEGATO 2: QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI</u> <u>ORGANIZZATIVE</u>	12
<u>GUIDA ALLA COMPILAZIONE DEL QUESTIONARIO A SUPPORTO DELLA</u> <u>VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE</u>	18

1. Premessa

1.1 Il concetto di valutazione

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 , così come modificato in attuazione dell' art. 17, comma 1, lettera R) della legge 7 Agosto 2015, n. 124 , ha attuato una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche intervenendo in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche e di valorizzazione del merito individuando specifiche responsabilità nelle figure dirigenziali per quanto concerne l'applicazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance del dipendente pubblico.

In particolare il Titolo II del suddetto decreto "**Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance**" disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale, mentre il Titolo III "**Merito e premi**" individua strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa informati a principi di selettività e concorsualità nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi.

E' evidente che, con tali premesse e data la complessità dell'azione degli enti:

- è necessario sviluppare metodologie definite sulle specificità delle realtà locali oggetto del cambiamento;
- non è possibile giungere a sistemi di valutazione scientifici in grado di oggettivizzare, anche attraverso metodologie di tipo quantitativo, il problema della valutazione.

Ciò non significa rinunciare a priori a ragionare di valutazione¹. Significa invece orientare la valutazione verso metodologie quali-quantitative (e non solo quantitative) e intenderla da un lato come strumento per il cambiamento organizzativo e di verifica costante delle prestazioni dell'organizzazione (attraverso il monitoraggio dell'operato delle Posizioni Organizzative), dall'altro lato come strumento per il monitoraggio della coerenza

¹ Infatti, quanto più controversa e non curata è la misurazione dei risultati tanto più l'organizzazione acquisisce un'autonomia che potremmo definire "patologica" rispetto al suo ambiente e agli utenti di riferimento.

delle azioni intraprese dall'organizzazione rispetto alle linee strategiche dell'amministrazione .

1.2 L'oggetto della valutazione

Nello strutturare sistemi e metodi di valutazione occorre, innanzitutto, definire i diversi possibili oggetti della valutazione, cioè i risultati delle prestazioni dei dipendenti e/o dell'organizzazione nel suo complesso che il sistema intende valutare.

In particolare, l'oggetto della valutazione sarà costituito da:

- **risultati e comportamenti organizzativi e gestionali:** al fine di valutare l'operato dei dipendenti, oltreché sui risultati operativi, anche in relazione a specifiche capacità manageriali e comportamenti organizzativi e gestionali;
- **risultati operativi-**: al fine di esprimere un giudizio sul livello di performance dell'ente e dei centri di responsabilità.

La differenza tra risultati operativi e risultati organizzativi e gestionali è di grande rilevanza.

Una valutazione che si orientasse solo alla verifica del raggiungimento dei risultati di breve periodo porterebbe a comportamenti patologicamente "efficientisti" (rispetto dei parametri quantitativi di performance sull'attività svolta) con una connessa sottovalutazione di contributi importanti ma meno visibili o immediati (motivazione del personale, propensione all'innovazione, ecc.).

La valutazione deve quindi rappresentare una sintesi dei due oggetti, anche se con una maggiore ponderosità attribuita ai risultati operativi che dovranno essere tenuti in primaria considerazione.

2 Il sistema di valutazione

2.1 La valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi e gestionali

La valutazione dei risultati gestionali e organizzativi verrà effettuata prendendo in considerazione i seguenti tre ambiti di risultato:

a. Ambito di valutazione delle responsabilità e dell'autonomia della Posizione Organizzativa

Tale ambito è teso a valutare le capacità della Posizione Organizzativa di agire in piena autonomia e con forte consapevolezza circa il contributo che fornisce ad ASP delle Terre d'Argine.

b. Ambito di valutazione delle capacità organizzative e gestionali

Tale ambito è teso a valutare il livello di sviluppo delle capacità organizzative e gestionali della Posizione Organizzativa.

c. Ambito di valutazione delle competenze e delle conoscenze tecniche

Tale ambito è teso a valutare il livello di competenza tecnico-professionale acquisita dalla Posizione Organizzativa.

2.2 La valutazione dei risultati operativi

La valutazione dei risultati operativi è basata sull'ambito:

d. Ambito di valutazione dei risultati

Tale ambito è teso a valutare il grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle risorse assegnati.

La valutazione dei risultati operativi è basata sul grado di conseguimento degli obiettivi/progetti stabiliti annualmente nel Piano Aziendale della Performance .

Il giudizio finale di sintesi sarà quindi ottenuto tenendo conto dei risultati relativi ad ogni singolo obiettivo.

Ciascun ambito viene disaggregato in parametri di valutazione più specifici.

3. La metodologia di valutazione: attori e percorso

Tenuto conto di quanto sopra esposto si propone un sistema di valutazione delle Posizioni Organizzative che permetta di effettuare una valutazione finale che sia l'esito di *una comparazione tra una pluralità di giudizi, formulati da soggetti diversi.*

Gli attori coinvolti nel percorso di valutazione saranno perciò:

- il Direttore - attore tecnico della valutazione;
- le Posizioni Organizzative e i Responsabili di Settore - soggetti attivi del percorso di valutazione;
- le rappresentanze sindacali - le quali devono essere informate in merito ai criteri sui quali si basano i sistemi di valutazione (art. 5 comma 3, lettere d), e) e art. 7 comma 4 lettera v) del CCNL del 21.05.2018);

I giudizi che dovranno esprimere, a vario titolo, gli attori coinvolti avranno per oggetto ambiti di valutazione che fanno riferimento:

- al grado di raggiungimento dei risultati operativi;
- ai risultati e comportamenti organizzativi e gestionali ottenuti.

Tali ambiti verranno analizzati attraverso un percorso finalizzato a ribadire la funzione di stimolo al cambiamento del sistema di valutazione adottato.

Gli **strumenti** utilizzati per la valutazione della prestazione sono, anche disgiuntamente, i seguenti:

- documenti ufficiali di programmazione e controllo (relazione previsionale e programmatica, bilanci, piano esecutivo di gestione, rendiconti, report del controllo di gestione, ecc.);
- documenti relativi alla esplicitazione per settori degli obiettivi prefissati nel periodo determinato (piano obiettivi e singole schede obiettivo);
- relazioni consuntive delle Posizioni Organizzative sullo stato di attuazione dei programmi e dei progetti;
- questionario di valutazione;
- colloqui con le Posizioni Organizzative per acquisire, ove necessario, specifici elementi di valutazione;

atti e documentazioni specifiche ritenute di utilità per la valutazione.

Fatte tali premesse il percorso di valutazione proposto si articola in **tre momenti** principali

1) Fasi propedeutiche alla valutazione finale

a) Valutazione infrannuale

La valutazione infrannuale viene basata su di una relazione che evidenzia lo **stato di attuazione dei programmi e dei progetti**.

Tale relazione, avente per oggetto il **grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi programmati**, dovrà:

- tenere conto di quanto previsto dalla relazione previsionale e programmatica;
- far riferimento diretto **al grado di raggiungimento** dei risultati;
- essere compilata utilizzando gli appositi campi all'interno delle schede obiettivo
- essere sottoscritta dalla Posizione Organizzativa che la redige.

La chiave di lettura della predetta relazione avrà attenzione ai seguenti aspetti:

- obiettivi programmati;
- eventuali **scostamenti** tra risultati e obiettivi programmati;
- **motivazioni** degli scostamenti;
- **azioni correttive** poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- **innovazioni apportate** nei processi di lavoro e dei servizi erogati o realizzati;
- strumenti o sistemi informativi realizzati per garantirsi il controllo dei processi gestionali e la verifica dei livelli di raggiungimento degli obiettivi attesi;
- ogni altro elemento di giudizio in ordine ai comportamenti tenuti per consentire all'amministrazione il raggiungimento dei risultati programmati.

Gli stessi elementi, in caso di significativi scostamenti tra obiettivi programmati e risultati conseguiti, potranno essere oggetto di confronto ed approfondimento in un colloquio con la Posizione Organizzativa, su richiesta di quest'ultimo o su iniziativa del Direttore .

b) Eventuale acquisizione di elementi integrativi di valutazione

Altra documentazione acquisita autonomamente dalla Posizione Organizzativa o dal Direttore .

c) Supplemento di analisi

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione come sopra individuate, il Direttore si riserva la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.

2) Proposta di valutazione finale

Sulla base delle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, della relazione di consuntivo e del confronto ed approfondimento realizzati nel corso di apposito colloquio con la Posizione Organizzativa, il Direttore Generale formula la proposta di valutazione finale del personale.

La compilazione del questionario di valutazione sarà accompagnata:

- da un giudizio complessivo sul valutato;
- da eventuali considerazioni finali del valutato stesso.

3) Valutazione definitiva

Il Direttore Generale, sulla base di quanto emerso in sede di valutazione , provvede a trasmettere la valutazione delle Posizioni Organizzative all'ufficio personale per la liquidazione delle indennità di norma entro il 30 luglio di ogni anno.

4. Ambiti di valutazione

Il sistema di valutazione, come anticipato, è **centrato su quattro ambiti**, identificati al fine di cogliere fattori di valutazione idonei rispetto alle caratteristiche, ai comportamenti e alle capacità organizzative individuali che condizionano significativamente gli esiti delle attività poste in essere dalle Posizioni Organizzative.

Gli **ambiti** identificati sono i seguenti:

a. **Ambito di valutazione delle responsabilità e dell'autonomia della Posizione organizzativa**

Tale ambito è teso a valutare le capacità della Posizione Organizzativa di agire in piena autonomia e con forte consapevolezza circa il contributo che fornisce al Comune.

b. **Ambito di valutazione delle capacità organizzative e gestionali**

Tale ambito è teso a valutare il livello di sviluppo delle capacità organizzative e gestionali della Posizione Organizzativa.

c. **Ambito di valutazione delle competenze e delle conoscenze tecniche**

Tale ambito è teso a valutare il livello di competenza tecnico-professionale acquisita dalla Posizione Organizzativa.

d. **Ambito di valutazione dei risultati**

Tale ambito è teso a valutare il grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi e alle risorse assegnati.

I questionari adottati esplicitano i fattori di valutazione delle prestazioni.

La valutazione si esprime, per i quattro ambiti, attraverso la preventiva identificazione di una serie di fattori più analitici che, specificando i comportamenti e le capacità, permettano di formulare a posteriori un giudizio qualitativo sulla Posizione Organizzativa nel periodo di tempo considerato.

ALLEGATI

Allegato 1: Traccia per la compilazione del rapporto sui risultati dell'esercizio

Il rapporto avente per oggetto **il grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi programmati**, dovrà:

- farà riferimento diretto **al grado di raggiungimento** dei risultati;
- sarà compilata utilizzando gli appositi campi all'interno delle schede obiettivo, facendo anche riferimento a quanto indicato in sede di relazione infrannuale;
- essere sottoscritta dalla Posizione Organizzativa che la redige.
- Contenere considerazioni generali conclusive e eventuali valutazioni sui riflessi dei risultati raggiunti e le prospettive per la prosecuzione nell'ambito di intervento con ulteriori azioni a supporto.

Allegato 2: Questionario di valutazione delle prestazioni delle Posizioni Organizzative

Q1. DATI GENERALI

Anagrafici

Cognome e nome	
Data di nascita	
Titolo di studio	

Professionali

Data di assunzione	
Posizione ricoperta nell'anno di riferimento	
Numero di anni nella posizione	

Q2. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI GESTIONALI E ORGANIZZATIVI

A) AMBITO: AUTONOMIA E RESPONSABILITA'

a) Ambito: autonomia e responsabilità

Ambiti/fattori di valutazione	
<p>1. Autonomia Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse</p>	
<p>2. Valorizzazione delle risorse umane Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità</p>	
<p>3. Soluzione dei problemi e situazioni critiche Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate Capacità di anticipare situazioni critiche attraverso un'attenta lettura del contesto di riferimento e la predisposizione di adeguati piani di intervento</p>	
<p>4. Partecipazione a gruppi di lavoro/obiettivi intersettoriali Impegno, con atteggiamento cooperativo, nella partecipazione a gruppi di lavoro intersettoriali e collaborazione fornita alla soluzione dei problemi affrontati</p>	
<p>5. Delega Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati</p>	
	<p>Valutazione</p>

B) AMBITO: CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

b) Ambito: capacità organizzative e gestionali

Ambiti/fattori di valutazione	
<p>1. Qualità nell'individuazione degli obiettivi</p> <p>Chiarezza e specificità degli elementi che consentono di stabilire il grado di conseguimento degli obiettivi settoriali e/o trasversali</p>	
<p>2. Qualità nell'individuazione del raccordo finanziario</p> <p>Chiarezza del collegamento tra progetti e risorse finanziarie</p>	
<p>3. Integrazione/comunicazione</p> <p>Capacità di favorire l'integrazione all'interno del proprio contesto e fra questo ed il resto dell'organizzazione (orientamento all'utente interno) anche attraverso la circolazione di informazioni qualificate</p>	
<p>4. Negoziazione e gestione dei conflitti</p> <p>Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere i conflitti in corso</p>	
<p>5. Rapporti esterni</p> <p>Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine, nonché di instaurare rapporti costruttivi con interlocutori esterni qualificati</p>	
<p>6. Adattabilità/flessibilità</p> <p>Adattabilità al contesto operativo ed alle situazioni di insufficienza di risorse</p>	
	<p>Valutazione</p>

C) AMBITO: CONOSCENZE E COMPETENZE TECNICHE

c) Ambito: conoscenze e competenze tecniche

Ambiti/fattori di valutazione	
1. Sviluppo professionale Attitudine ed impegno per l'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico-professionali	
2. Conoscenza dei processi Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi	
	Valutazione

Q3. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI OPERATIVI

D) AMBITO: RISULTATI

d) Ambito: risultati

Ambiti/fattori di valutazione	
1. Grado di raggiungimento dei risultati Capacità di raggiungere i risultati previsti dai progetti/obiettivi *	
2. Rispetto dei tempi Rispetto dell'aspetto "tempo" nella gestione dei progetti/obiettivi	
	Valutazione

* Nella valutazione di questo parametro si terranno in considerazione:

1. **variazione del personale assegnato;**
2. **variazione delle risorse finanziarie assegnate** o, in caso di risorse vincolate, effettivo **ritardo** nell'assegnazione;
3. **variazione della legislazione in corso di esercizio**, considerando il grado di innovazione introdotto da leggi, decreti, regolamenti, ecc. intervenuti sulla materia oggetto del progetto;
4. **difficoltà intervenute** durante la realizzazione degli obiettivi;
5. rapporto **somme assegnate da budget/ somme accertate;**

Motivazioni:

Motivazione:
Motivazione:
Motivazione:
Altre:

Tali motivazioni sui risultati possono venire espresse in termini di efficacia, efficienza, economicità, trasparenza ed equità.

Q4. VALUTAZIONE DI SINTESI DELLA PRESTAZIONE

Giudizio complessivo del valutatore

Osservazioni del valutato

Data: _____

Firma del valutatore

Firma del valutato

Guida alla compilazione del questionario a supporto della valutazione delle posizioni organizzative

Q1. Dati generali

In questa sezione vengono indicati i dati anagrafici e professionali relativi alla Posizione Organizzativa, con riferimento al periodo preso in esame.

Tale sezione dovrà essere precompilata a cura del Dipartimento del personale.

Q2. Capacità e comportamento organizzativi

I requisiti di capacità e comportamento suddivisi nei tre ambiti di valutazione concernenti:

- responsabilità ed autonomia della Posizione Organizzativa
- capacità organizzative e gestionali
- competenze e conoscenze tecniche

sono formalizzati nella prima colonna della scheda di valutazione.

Tali ambiti sono articolati in fattori analitici (parametri di valutazione), che esprimono potenziali attitudini coerenti con il significato dell'ambito stesso e facilitano l'espressione del giudizio valutativo.

Il valutatore formulerà un giudizio per ciascun ambito di valutazione secondo i seguenti criteri di valutazione:

Ottimo	La prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
Buono	La prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto e i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;
Sufficiente	La prestazione ha corrisposto pressoché compiutamente alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed i comportamenti risultano sostanzialmente in linea con quanto richiesto;
Insufficiente	La prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difforni da quanto richiesto.

Q.3 I RISULTATI OPERATIVI

La valutazione dei risultati operativi prende in considerazione gli obiettivi assegnati alla Posizione Organizzativa. Il giudizio verrà espresso sull'insieme di tali obiettivi, utilizzando i seguenti giudizi sintetici:

CAPACITÀ DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI	DESCRIZIONE
Ottima	Gli obiettivi sono stati completamente conseguiti. (100%)
Buona	Gli obiettivi conseguiti (90-70%), per numero ed importanza, rappresentano una parte rilevante dell'insieme degli obiettivi assegnati, con alcuni profili di risultato significativamente positivi.
Sufficiente	Vi sono diversi ed importanti obiettivi conseguiti.(60%), ma una parte non trascurabile di essi non è stata completamente conseguita
Insufficiente	Gli obiettivi non conseguiti (< 50%), per numero ed importanza, rappresentano una parte significativa dell'insieme degli obiettivi assegnati

Q.4. Valutazione di sintesi della prestazione

Assegnate le valutazioni a ciascun ambito si giungerà alla valutazione di sintesi attribuita alla Posizione Organizzativa.

La valutazione di sintesi terrà in considerazione quale valore prioritario (60%) quello legato al raggiungimento degli obiettivi, il restante 40% deriverà dalla valutazione delle capacità e comportamenti organizzativi espressi .

Sono previsti i seguenti giudizi sintetici, con la correlata quota di retribuzione di risultato proposta (tra il 15 ed il 25 % della indennità di posizione):

prestazione ottima	25%
prestazione buona	17% - 24,9%

prestazione sufficiente	15% - 16,9%
prestazione insufficiente	0%

Osservazioni del Direttore /Valutatore

In questa sezione il Nucleo può riportate eventuali considerazioni e commenti in merito alla valutazione complessiva: ad esempio, su fabbisogni formativi e su aree di risultato da presidiare maggiormente.

Osservazioni del valutato

In questa sezione la Posizione Organizzativa valutata può riportate eventuali considerazioni e commenti in merito alla valutazione complessiva.

Entrambe gli attori della valutazione dovranno sottoscrivere il questionario di valutazione al fine di:

- assumere la responsabilità del documento per le parti di competenza;
- accertare la presa visione del documento per le altre parti.