

**METODOLOGIA PER
LA VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE INCARICATO DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE
E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'**

Indice

1. GLI ELEMENTI DI BASE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	3
1.1. L'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE: LE PRESTAZIONI DEGLI INCARICATI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE ALTE PROFESSIONALITA'.....	3
1.2. IL PIANO DI VALUTAZIONE: IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.....	3
1.3. IL COLLEGAMENTO CON LA RETRIBUZIONE.....	3
2. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	3
2.1. LA VALUTAZIONE SU OBIETTIVI.....	4
2.1.1. <i>I principi di fondo</i>	4
2.1.2. <i>Valutazione su obiettivi collegati al complesso dei progetti ed attività assegnate</i>	4
Tav. 1 – Scala di misurazione dei risultati di progetto.....	6
Tav. 2 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (obiettivi).....	6
Tav. 3 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (comportamenti).	6
2.2. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	7
2.3. IL COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO.....	8
Tav. 4 – Le fasce retributive.....	8

1. GLI ELEMENTI DI BASE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

1.1. L'oggetto della valutazione: le prestazioni degli incaricati delle posizioni organizzative e delle alte professionalità

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- le *prestazioni*
- dei *singoli* incaricati
- nell'esercizio delle funzioni connesse al ruolo assunto nell'ambito dell'organizzazione
- ed i comportamenti.

1.2. Il piano di valutazione: il raggiungimento degli obiettivi

La valutazione della prestazione avviene attraverso la misurazione del grado di raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati.

La valutazione sul piano degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato). Gli obiettivi vengono definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

1.3. Il collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è infatti quello di sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

2. GLI ASPETTI TECNICI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il metodo predisposto prevede la traduzione della prestazione in un punteggio. Il punteggio massimo ottenibile da un incaricato è convenzionalmente fissato in 100 punti, integralmente riconducibili alla valutazione su obiettivi e comportamenti.

2.1. La valutazione su obiettivi

2.1.1.I principi di fondo

In generale, gli obiettivi rappresentano:

1. risultati attesi dalla prestazione del singolo nel periodo di riferimento...
2. ...riferiti sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria...
3. ...in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione...
4. ...concordati ad inizio periodo tra valutato e valutatore.

Sempre in linea generale, gli obiettivi devono essere:

- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati ad indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo.

La valutazione su obiettivi presuppone un efficace processo di elaborazione degli indirizzi politici al quale, peraltro, sia i dirigenti sia i responsabili dei servizi o delle alte professionalità sono chiamati a fornire un contributo propositivo.

2.1.2. Valutazione su obiettivi collegati al complesso dei progetti ed attività assegnate

E' innanzitutto necessario precisare che il percorso delineato prevede che si realizzino a priori due condizioni:

- la formulazione degli obiettivi e la contestuale identificazione di parametri e indicatori idonei a determinarne a consuntivo il grado di raggiungimento (risultato);
- l'assegnazione al responsabile di servizio o di alta professionalità, con atto formale del dirigente, di progetti ed attività chiaramente individuati, definiti dal dirigente stesso a partire dal PEG e PDO.

La metodologia proposta assume quale *unità fondamentale* della valutazione del raggiungimento di obiettivi individuali predeterminati, i progetti ed attività assegnati dal dirigente.

Si giustifica così la scelta di predisporre schede di analisi per progetto/attività, che consentano di procedere ad una misurazione diretta del risultato conseguito e di raggiungere corretti livelli di analiticità rispetto ai fenomeni indagati.

La principale caratteristica dei risultati specifici è precisamente data dalla loro *misurabilità*, che può essere espressa a quattro diversi livelli di approfondimento:

- 1) *risultati specifici - risultati raggiunti*: il primo livello "logico" e di massima sintesi, richiede di attestare se il risultato è stato completamente, parzialmente o per nulla raggiunto. Si tratta della

misurazione minima ed obbligatoria: è esclusa l'impossibilità di formulare un giudizio sintetico sulla complessiva riuscita del progetto;

- 2) *efficacia – efficienza del progetto*: il secondo livello, più analitico è centrato sia sulle dimensioni (quantità numerica) che sulla rilevanza (complessità, varietà e multidisciplinarietà) dell'efficacia e dell'efficienza, e richiede di specificare parametri di valutazione tali da tradurre in indicatori, che saranno determinati e misurati autonomamente dal Dirigente. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto per alcune attività complesse, articolate e/o di valore strategico possono non esistere indicatori numerici plausibili ed idonei a misurare efficacia/efficienza dell'attività amministrativa;
- 3) *rispetto dei tempi*: il terzo livello, centrato sul rispetto dei tempi, focalizza l'attenzione sulla capacità di conseguire i risultati attesi entro le scadenze preventivate. Si tratta di un livello di misurazione opzionale, in quanto possono esistere attività continuative, di routine o non subordinate a scadenze precisamente individuabili;
- 4) *scheda dei comportamenti*: il quarto livello è centrato sulla valorizzazione dei comportamenti organizzativi della P.O. o dell'incaricato di alta professionalità prendendo in esame cinque indicatori (vedi Tab.3).

Appare così evidente che l'oggetto da misurare puntualmente (il progetto/attività) viene osservato da più prospettive contemporaneamente, allo scopo di coglierne con maggiore precisione la complessità. Va evidenziato come per i primi tre livelli sia prevista la necessità/opportunità di descrivere la cause degli scostamenti realizzatisi rispetto al quadro previsionale. Sono elementi descrittivi, ovviamente non misurabili, che possono però offrire un supporto prezioso per arrivare alla determinazione della misura sintetica del risultato di progetto.

Proprio perché non si ritiene la misurazione di oggetti sociali (come sono le attività amministrative) una "scienza esatta", la misura sintetica del risultato di progetto non scaturirà da una formulazione matematica che includa come variabili i tre diversi livelli di misurazione proposti. La misura sintetica del risultato di progetto prenderà avvio dai dati oggettivamente misurabili, ma ne integrerà le informazioni con le valutazioni conseguenti alla descrizione delle motivazioni degli scostamenti, formalizzandosi in un giudizio articolato su tre livelli (tav. 1):

Tav. 1 – Scala di misurazione dei risultati di progetto

Valutazione	Punteggio
<i>Risultato non conseguito</i>	0
<i>Risultato significativo, anche se non pienamente conseguito</i>	60
<i>Risultato pienamente conseguito</i>	90

Il punteggio assegnato alla valutazione su obiettivi verrà calcolato attraverso la determinazione della *media aritmetica dei risultati di progetto*, tenendo in considerazione esclusivamente i progetti affidati dal dirigente all'incaricato (v. tav. 2).

Tav. 2 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (obiettivi)

$$\text{Valutazione sintetica} = \frac{(\text{Mis. Pr}_1 + \text{Mis. Pr}_2 + \text{Mis. Pr}_3 + \dots + \text{Mis. Pr}_n)}{\text{N dei progetti assegnati}}$$

Mis. Pr = misura del risultato di progetto

A partire dai risultati attesi relativi ai progetti, si giungerà così ad una valutazione sintetica delle *prestazioni* riferite agli obiettivi nell'anno di riferimento. La valutazione sintetica della prestazione sarà raffigurata da un valore numerico compreso in una scala fra 0 e 90, dove 0 corrisponderà ad una prestazione completamente insoddisfacente e 90 al massimo di soddisfazione possibile.

Al risultato ottenuto per la valutazione dei progetti sarà sommato il valore della media riportata dalla scheda di valutazione dei comportamenti.

Tav. 3 – Metodo di misurazione della valutazione sintetica della prestazione (comportamenti)

- Qualità – impegno – risultati (punteggio compreso tra 1 e 10) INDICATORI**
- Per gli incaricati di posizioni organizzative:
- 1) Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative
 - 2) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi
 - 3) Capacità di relazionarsi e collaborare con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo
 - 4) Capacità di relazionarsi con l'utenza interna ed esterna
 - 5) Capacità di programmare, organizzare e controllare la propria attività e quella dei collaboratori

Per gli incaricati di alte professionalità:

- 1) Iniziativa personale e capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative
- 2) Capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità
- 3) Capacità di relazionarsi e collaborare con i colleghi di lavoro
- 4) Capacità di relazionarsi con l'utenza interna ed esterna
- 5) Capacità di programmare, organizzare e coordinare la propria attività e quella dei collaboratori

Valutazione sintetica (media aritmetica)= $\frac{\text{Valore assegnato ai singoli indicatori}}{\text{Numero indicatori}}$

2.2. Il processo di valutazione

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte:

1. a inizio periodo, a partire dal quadro dei progetti del PEG e del PDO assegnati al dipartimento/area, il Dirigente, predispone l'atto di affidamento dei progetti/attività al responsabile di servizio o di alta professionalità e lo trasmette all'Assessore competente e al Nucleo di valutazione;
2. a inizio periodo, il Dirigente e il responsabile di servizio o di alta professionalità predispongono di concerto le schede relative agli obiettivi relativi ai progetti/attività a quest'ultimo affidati e concordano gli indicatori;
3. nel corso del periodo di valutazione, il Dirigente compie una verifica intermedia con il responsabile di servizio o di alta professionalità valutando l'opportunità di apportare modifiche ai progetti/attività assegnate nonché ai relativi indicatori;
4. al termine del periodo, il responsabile di servizio o di alta professionalità predispone la scheda finale relativa agli obiettivi e la trasmette al Dirigente;
5. il Dirigente verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi e trasmette la valutazione finale al Nucleo di Valutazione;
6. Il dirigente può richiedere l'ausilio del Nucleo di Valutazione durante la fase istruttoria della valutazione finale dei risultati delle P.O. o delle alte professionalità;
7. Gli incaricati delle P.O. o delle alte professionalità qualora non ritengano corretta la valutazione assegnata possono richiedere una nuova valutazione al Dirigente coadiuvato dal Nucleo di Valutazione;
8. Il Dirigente con proprio atto assegna la retribuzione di risultato.

2.3. Il collegamento con il sistema retributivo

Il collegamento con il sistema retributivo prevede:

- 1) la determinazione in sede di contrattazione decentrata della percentuale del fondo per la retribuzione di posizione e di risultato da destinarsi al fondo per la retribuzione di risultato;
- 2) l'individuazione dei budget individuali per ciascun responsabile di servizio o di alta professionalità dell'Ente;
- 3) l'individuazione di quattro fasce di punteggio per la componente ordinaria;
- 4) il collegamento della retribuzione di risultato alle fasce individuate, secondo quanto definito dalla tavola seguente:

Tav. 4 – Le fasce retributive

Fascia di punteggio	Retribuzione
$0 < P < 25$	0
$25 = < P < 50$	x
$50 = < P < 70$	2x
$70 = < P <= 100$	3x

L'ammontare di 3X corrisponde al budget ordinario assegnato a ciascun responsabile di servizio o di alta professionalità.

Il punteggio finale è determinato dalla somma dei risultati applicando la valutazione sintetica di cui alle Tav. 2 e 3.