A.S.P.
VALLONI MARECCHIA
Azienda di Servizi alla Persona

METODOLOGIA DI ANALISI E VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE PRESTAZIONI

A cura del Nucleo di Valutazione dell'Azienda dei Servizi alla Persona Valloni Marecchia

(approvato con Deliberazione del C.d.A n. 8 del 23.05.2017)

Via Di Mezzo n. 1 47923 RIMINI Tel. 0541/367811 - Fax 0541/367854 c.f./p.iva04265920407
e-mail info@aspvallonimarecchia.it - sito internet www.aspvallonimarecchia.it

Indice

Premessa

1. **Le scelte di fondo del sistema di graduazione**
2. **Processo di valutazione**
3. **Capo I – Posizioni organizzative di direzione di struttura**
   - **3.1 Campo di applicazione**
   - **3.2 Definizione**
   - **3.3 Criteri istitutivi**
   - **3.4 Requisiti**
   - **3.5 Funzioni e competenze**
   - **3.6 Conferimento dell'incarico**
   - **3.7 Rapporto di lavoro**
   - **3.8 Revoca dell'incarico**
   - **3.9 Retribuzione di posizione di risultato**
   - **3.10 Valutazione annuale**

4. **Capo II Posizioni organizzative e di alta professionalità**
   - **4.1 Campo di applicazione**
   - **4.2 Definizione**
   - **4.3 Requisiti**
   - **4.4 Funzioni e competenze**
   - **4.5 Conferimento dell'incarico**
   - **4.6 Rapporto di lavoro**
   - **4.7 Revoca dell'incarico**
   - **4.8 Retribuzione di posizione di risultato**
   - **4.9 Valutazione annuale**

5. **Capo III Metodologia per la valutazione delle posizioni organizzative**
   - **5.1 Il percorso della graduazione**
   - **5.2 Graduazione delle posizioni organizzative di direzione di struttura**
   - **5.3 Graduazione delle posizioni organizzative di alta professionalità**
   - **5.4 Graduazione delle posizioni organizzative di staff, studio, ricerca, ecc**
   - **5.5 Collegamento con la retribuzione di posizione**

Allegato A) Schema di modulo intervista/questionario

Allegato B) tavole a9, b), c), d) e), f)

6. Capo IV Metodologia per la valutazione della prestazione delle posizioni organizzative

6.1 Obiettivi della metodologia di valutazione
6.2 Oggetto della valutazione
6.3 la valutazione basata su obiettivi gestionali
6.4 La valutazione basata su comportamenti organizzativi e capacità di ruolo
6.5 Soggetti, ruoli e fasi della valutazione
6.6 Sistema informativo della valutazione
6.7 Collegamento con la retribuzione di risultato

Allegato C) Obiettivi di ruolo

Premessa

La valutazione delle posizioni organizzative nell'Azienda di servizi alla persona Valloni Marecchia di Rimini, rappresentando la base per la costruzione di sistemi retributivi "equi", risponde alle seguenti finalità:

a) introdurre un meccanismo di differenziazione delle retribuzioni del personale titolare di posizione organizzativa ancorato alla rilevanza, alla complessità ed all'ampiezza dell'incarico attribuito;

b) assegnare ad ogni posizione organizzativa un valore economico, che rifletta le sue caratteristiche intrinseche, indipendentemente dalle qualità personali del soggetto chiamato temporaneamente ad occuparla;

c) ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo, che attribuisce al personale di categoria "D" titolare di posizione organizzativa una retribuzione di posizione, la cui entità deve essere commisurata alla graduazione delle posizioni stesse definita attraverso un sistema di "*job evaluation*" (ovvero valutazione delle mansioni).

1. Le scelte di fondo del sistema di graduazione

Gli elementi di valutazione della posizione organizzativa devono essere diversamente apprezzati e valutati a seconda della tipologia di incarico, distinguendo tra:

a) **incarichi di direzione di struttura** (di cui all'art. 8, comma 1, lett. a del CCNL 31 marzo 1999): si tratta degli incarichi nei quali il raggiungimento degli obiettivi si realizza essenzialmente attraverso la gestione di una delle strutture organizzative previste dall'ordinamento dell'Ente;

b) **incarichi di alta professionalità e specializzazione** (di cui all'art. 8, comma 1, lett. b del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004): si tratta degli incarichi nei quali il raggiungimento degli obiettivi si realizza prevalentemente attraverso lo svolgimento di un'attività caratterizzata da elevata specializzazione e normalmente correlata a peculiari percorsi formativi e/o all'iscrizione in albi professionali;

c) **incarichi aventi ad oggetto attività di staff, studio, ricerca, ispettive di vigilanza e controllo** (di cui all'art. 8, comma 1, lett. c del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004): si tratta degli incarichi che richiedono, al pari di quelli di cui alla precedente lett. b), una elevata professionalità e specializzazione, ma a differenza di questi ultimi, presentano contenuti a prevalente impatto e/o rilievo interno.

2. Processo di valutazione

2. Il processo di valutazione delle posizioni si articola in più fasi ed interessa le posizioni in categoria "D".
Il risultato di tale processo è l'assegnazione di un valore a ciascuna posizione di lavoro (posizione organizzativa), prescindendo totalmente dalla persona che la ricopre.

Le fasi del processo di valutazione sono le seguenti:

a) **analisi della posizione**. L'analisi della posizione è finalizzata a conoscere a fondo il contenuto della posizione mediante un'intervista diretta con il titolare della stessa.
A supporto di questa fase di analisi, per facilitare la conduzione delle interviste e renderle uniformi, si è ritenuto opportuno individuare nel questionario lo strumento operativo di indagine più appropriato contenente una serie di domande appositamente formulate.
Le informazioni raccolte riguardano: il ruolo aziendale, le responsabilità collegate, le principali attività, la complessità del contesto in cui l'attività stessa è svolta, i supporti informativi, le problematiche, i vincoli e le dimensioni della posizione.
L'intervista, condotta e redatta a cura dal Nucleo di Valutazione, è convalidata dall'intervistato e successivamente verificata dal Direttore Generale, se nominato, altrimenti dal Consiglio di Amministrazione, quale ulteriore garanzia di coerenza e conferma del contenuto.

b) **valutazione della posizione**. La valutazione effettuata sulla base di fattori generali suddivisi in sub-fattori appositamente individuati a seconda se trattasi di posizioni organizzative o di alta professionalità.
Questa fase si conclude con l'assegnazione di un punteggio calcolato utilizzando apposite griglie numeriche e specifiche scale di valori per ciascuno dei sub-fattori di valutazione considerati.

c) **individuazione retribuzione di posizione**. Al punteggio raggiunto da ciascuna posizione in fase di valutazione, attraverso un opportuno metodo matematico, si abbina la retribuzione di posizione.
Il metodo di attribuzione della retribuzione di posizione è il seguente: i singoli punteggi vengono raggruppati in "n" fasce, cui corrispondono determinate gradazioni della retribuzione di posizione da corrispondere.

d) **monitoraggio delle posizioni**. Coerentemente con gli obiettivi organizzativi aziendali, tutte le posizioni organizzative sono fatte oggetto di monitoraggio, attraverso la procedura di valutazione delle prestazioni.

3. CAPO I – POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI DIREZIONE DI STRUTTURA

3.1 Campo di applicazione
Il presente capo definisce i criteri per l'istituzione, il conferimento e la revoca delle posizioni organizzative di direzione di struttura di cui all'art. 8, comma 1, lett. a) del CCNL 31.03.1999 ai sensi di quanto disposto dagli artt. 8, 9, 10 e 11 del medesimo contratto.

3.2 Definizione
La posizione organizzativa di direzione di struttura è un ruolo inserito nello schema organizzativo funzionale dell'ASP, al fine di ottimizzare la performance dei servizi. Corrisponde ad una particolare posizione di lavoro per la quale è prevista l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e risultato. In particolare, essendo la ASP priva di posizione dirigenziale, la disciplina degli articoli del CCNL richiamati al punto 2.1 è applicata esclusivamente a dipendenti a cui si è attribuita la responsabilità di Settore, secondo il Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi dell'ASP.

3.3 Criteri istitutivi
Le posizioni organizzative di direzione di struttura sono istituite in applicazione dei criteri generali previsti dall'ordinamento professionale, laddove accertata la necessità, da parte del Consiglio di Amministrazione, di prevedere figure con caratteri di evidente complessità e dotate di notevole autonomia organizzativa e gestionale.

3.4 Requisiti
L'incarico di direzione di struttura è conferito dal Direttore, se nominato, altrimenti dal Consiglio di Amministrazione, annualmente e con proprio atto di gestione, al personale dipendente a tempo indeterminato inquadrato nella categoria "D" del sistema di classificazione del personale, tenendo conto, rispetto alle funzioni ed attività da svolgere, della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini, delle capacità professionali e dell'esperienza acquisita.

3.5 Funzioni e competenze
L'incarico di direzione di struttura comporta, nell'ambito degli obiettivi assegnati, le seguenti funzioni e competenze:

a) gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
b) gestione delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate;
c) responsabilità dei procedimenti amministrativi attribuiti ai sensi della L. 241/90;
d) l'adozione, con connessa responsabilità di firma, di ogni provvedimento di competenza, conformemente alle vigenti disposizioni di legge.

3.6 Conferimento dell'incarico
Il Direttore, se nominato, altrimenti il Consiglio di Amministrazione, a norma di quanto previsto dal Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, conferisce gli incarichi di direzione di struttura nell'ambito del contingente di personale che possiede i requisiti di cui al punto 3.4 e di

questi si avvale nella predisposizione degli atti, dei documenti, dei provvedimenti e di quanto sia necessario per la gestione delle attività dell'ASP.
Gli incarichi sono conferiti per un periodo di mesi 12, rinnovabili annualmente sino ad un massimo non superiore alla durata dell'incarico del Direttore o del Consiglio di Amministrazione che li nomina. Al titolare della posizione all'atto del conferimento sono assegnati gli obiettivi il più possibile verificabili, e comunicati i corrispondenti indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Gli obiettivi sono correlati all'attività ordinaria, specialistica, professionale, nonché ai progetti innovativi e strategici determinati dal Consiglio di Amministrazione.
Negli atti di conferimento, di durata annuale, è stabilito il compenso della retribuzione attribuito secondo la pesatura, nel rispetto degli indicatori riportati nell'allegato A.

3.7 Rapporto di lavoro
L'incarico di direzione di struttura viene conferito attraverso la stipula di apposito contratto individuale di lavoro. Ai sensi dell'art. 4 c. 2 del CCNL 14.09.2000 il rapporto di lavoro a tempo parziale è incompatibile con le posizioni di lavoro ricomprese nell'aria delle posizioni organizzative. Il titolare di direzione di struttura articola il proprio tempo di lavoro e la presenza in servizio in modo flessibile, correlandoli alle esigenze del servizio a cui è preposto, all'espletamento degli obiettivi e ai programmi da realizzare. Tale orario non può essere inferiore ad una media di 36 ore settimanali da calcolarsi su base mensile. Ai medesimi dipendenti si applicano tutte le categorie di permessi in essere per legge o per Contratti Collettivi di lavoro ad esclusione del recupero dell'orario straordinario.

3.8 Revoca
Gli incarichi di direzione di struttura possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio, in conseguenza di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del titolare dell'incarico. La revoca può altresì essere disposta in caso di apertura di procedimenti disciplinari o di rinvio a giudizio per fatti attinenti alla funzione esercitata, ovvero in caso di accadimenti che evidenziano il rischio di grave risultato negativo.
Infine tali incarichi possono essere revocati anticipatamente per motivare ragioni di natura gestionale ed organizzativa.
La revoca dell'incarico comporta la perdita, da parte del dipendente titolare, della retribuzione di posizione. In tal caso quest'ultimo rimane inquadrato nella categoria di appartenenza e restituito alle funzioni proprie di tale profilo.

3.9 Retribuzione di posizione e di risultato
Il trattamento economico accessorio del titolare di direzione di struttura è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario. L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di Euro 5.164,56 ad un massimo di Euro 12.911,42 annui lordi per tredici mensilità. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura del Direttore, come specificato al punto seguente.

La retribuzione di posizione e conseguentemente la relativa percentuale destinata alla retribuzione di risultato, non è corrisposta in tutti i casi in cui per norma contrattuale o di legge non spetti la retribuzione ordinaria e nel caso in cui l'incarico venga conferito, in sostituzione del titolare, ad altro dipendente.

3.10 Valutazione annuale
Il titolare di direzione di struttura redige, di norma quadrimestralmente, una relazione sintetica sull'andamento delle attività svolte con riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati.
Entro il termine di 30 giorni dall'approvazione del bilancio consuntivo di esercizio, il titolare redige una relazione annuale dettagliata delle attività svolte e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati. Tale relazione è trasmessa per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.
In base a criteri indicati nell'allegato "B" e al relativo punteggio conseguito a seguito della valutazione attributiva, viene determinato l'importo della retribuzione di risultato.

4. CAPO II – POSIZIONI ORGANIZZATIVE DI ALTA PROFESSIONALITÀ

4.1 Campo di applicazione
Il presente capo definisce i criteri per l'istituzione, il conferimento e la revoca degli incarichi di alta professionalità di cui agli artt. 8, comma 1, lett. b) e c) del CCNL 31.03.1999 e 10 del CCNL 22.01.2004.

4.2 Definizione
L'alta professionalità è un incarico a termine con il quale l'Azienda intende valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e innovative oppure intende riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ASP.

4.3 Requisiti
L'incarico di alta professione è conferito dal Direttore, se nominato, altrimenti dal Consiglio di Amministrazione, annualmente con proprio atto di gestione, al personale dipendente a tempo indeterminato inquadrato nella categoria "D" del sistema di classificazione del personale, in possesso dei seguenti requisiti:

- rilevante esperienza lavorativa maturata nell'Azienda, oppure anche presso altri enti pubblici e aziende private, in posizioni di lavoro che richiedono particolari specializzazioni; tale esperienza deve essere stata maturata in posizioni lavorative che richiedono le competenze necessarie per svolgere l'incarico in questione;
- preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca e altri titoli equivalenti) anche con abilitazione e iscrizione ad albi professionali.

4.4 Funzioni e competenze
L'incarico di alta professionalità comporta la gestione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

4.5 Conferimento
Il Direttore, se nominato, altrimenti il Consiglio di Amministrazione, conferisce gli incarichi di alta professionalità al personale di categoria "D" in possesso dei requisiti di cui al punto 3.3. Gli incarichi sono conferiti per un periodo di mesi 12, rinnovabili annualmente fino ad un massimo non superiore alla durata dell'incarico del Direttore o del Consiglio di Amministrazione che li nomina. Al titolare della posizione all'atto del conferimento sono assegnati gli obiettivi, più possibile verificabili, e comunicati i corrispondenti indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Gli obiettivi sono correlati all'attività ordinaria, specialistica, professionale, nonché ai progetti innovativi strategici determinati dal Consiglio di Amministrazione.
Negli atti di conferimento, di durata annuale, è stabilito il compenso della retribuzione attribuito secondo la pesatura della posizione nel rispetto degli indicatori riportati nell'allegato "A".

4.6 Rapporto di lavoro
L'incarico di alta professionalità viene conferito attraverso la stipula di apposito contratto individuale di lavoro.
Ai sensi dell'art. 4 c. 2 del CCNL 14.09.2000 il rapporto di lavoro a tempo parziale è incompatibile con le posizioni di lavoro di alta professionalità.
Il titolare di alta professionalità articola il proprio tempo di lavoro e la presenza in servizio in modo flessibile, correlandoli alle esigenze del servizio a cui è preposto e all'espletamento degli obiettivi e programmi da realizzare. Tale orario non può essere inferiore ad una media di 36 ore settimanali da calcolarsi su base mensile. Ai medesimi dipendenti si applicano tutte le categorie di permessi in essere per Legge o per Contratti Collettivi di lavoro ad esclusione del recupero dell'orario straordinario.

4.7 Revoca
Gli incarichi di alta professionalità possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio, in conseguenza di specifico accertamento di inadempienza o risultati negativi da parte del titolare. La revoca può altresì essere disposta in caso di apertura di procedimenti disciplinari o di rinvio a giudizio per fatti attinenti alla funzione esercitata, ovvero in caso di accadimenti che evidenzino il rischio di grave risultato negativo.
Infine tali incarichi possono essere revocati anticipatamente per motivate ragioni di natura gestionale ed organizzativa. La revoca dell'incarico comporta la perdita, da parte del dipendente titolare, della retribuzione di posizione di alta professionalità. In tal caso quest'ultimo rimane inquadrato nella categoria di appartenenza e restituito alle funzioni proprie di tale profilo.

4.8 Retribuzione di posizione e di risultato
Il trattamento economico accessorio del personale titolare della posizione di alta professionalità è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe

tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal vigente CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario.
L'importo della retribuzione di posizione varia da un minimo di Euro 5.164,56 ad un massimo di Euro 16.000,00 annui lordi per tredici mensilità.
L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale a cura del Direttore, come specificato al punto seguente.
La retribuzione di posizione e conseguentemente la relativa percentuale destinata alla retribuzione di risultato, non è corrisposta in tutti i casi in cui per norme contrattuali e di legge non spetti la retribuzione ordinaria e nel caso in cui l'incarico venga conferito, in sostituzione del titolare, ad altro dipendente.

4.9 Valutazione annuale

Il titolare di alta professionalità redige, di norma quadrimestralmente, una relazione sintetica sull'andamento delle attività svolte con riferimento agli obiettivi assegnati e agli indicatori individuati.
Entro il termine di 30 giorni dall'approvazione del bilancio consuntivo di esercizio, il titolare redige una relazione annuale dettagliata delle attività svolte sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati. Tale relazione è trasmessa per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.
In base ai criteri indicati nell'allegato "B" e al relativo punteggio conseguito a seguito della valutazione attribuita, viene determinato l'importo della retribuzione di risultato.

5. CAPO III – METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

5.1 Il percorso della graduazione

Sono previste le seguenti fasi:

a) **Elaborazione della proposta di metodologia**
È la fase in cui viene elaborata, eventualmente con la consulenza del nucleo di valutazione, la proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative.
Soggetti attivi: Direttore Generale, Nucleo di valutazione.

b) **Confronto sulla proposta di metodologia**
In questa fase, il direttore generale e la delegazione trattante di parte pubblica assicurano il confronto sulla proposta di metodologia con le rappresentanze sindacali, secondo i modelli di relazioni sindacali previsti dal CCNL (concertazione, art. 16, comma 2 CCNL 31 marzo 1999 e art. 8 CCNL 1 aprile 1999, come sostituito dall'art. 6 CCNL 22 gennaio 2004).
Soggetti attivi: Direttore Generale, Delegazione trattante di parte pubblica e Rappresentanze sindacali.

c) **Determinazione finale e approvazione della proposta metodologica**
È la fase in cui il Consiglio di Amministrazione assume la decisione finale sulla metodologia di graduazione, con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro (art. 5, comma 2, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165), definendo altresì gli importi della retribuzione di posizione in corrispondenza di ciascuna fascia di punteggio.
Soggetto attivo: Consiglio di Amministrazione.

d) **Proposta di graduazione**
In questa fase, il Direttore Generale, con il supporto metodologico del Nucleo di valutazione, propone la collocazione delle posizioni organizzative nelle diverse fasce retributive previste dalla metodologia.
Soggetti attivi: Direttore Generale e Nucleo di valutazione.

e) **Determinazione della graduazione**
È la fase in cui il Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, determina la graduazione delle posizioni organizzative; esso assume tale atto con la capacità ed i poteri del privato datore di lavoro (art. 5, comma 2, D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165).
Soggetto attivo: Consiglio di Amministrazione.

5.2 Graduazione delle posizioni organizzative di direzione di struttura

5.2.1 Fattori generali di valutazione

In coerenza con le indicazioni del contratto collettivo nazionale, per gli incarichi di direzione di struttura di cui all'art. 8, comma 1, lett. a) del CCNL 31.03.1999), si propone un sistema di graduazione basato sui seguenti cinque fattori generali di valutazione:

a) **Complessità organizzativa**: si manifesta nella complessità delle situazioni da fronteggiare, nella varietà dei problemi da risolvere e nell'ampiezza delle soluzioni prospettabili, sub specie di intensità delle relazioni esistenti con altre strutture o altri soggetti, interni o esterni all'Azienda; si pone in relazione con le dimensioni dell'organizzazione, con l'articolazione delle sue strutture, con l'estensione, la ramificazione e la rilevanza della rete di soggetti ed istituzioni con cui si intrattengono rapporti; misura altresì il livello di competenze e professionalità richiesto per l'ottimale svolgimento dei compiti e delle funzioni assegnate alla posizione organizzativa e si pone in relazione con il fattore e).

b) **Autonomia gestionale**: si riferisce al grado di autonomia gestionale di cui dispone il titolare di posizione organizzativa; si pone in stretta relazione con la collocazione della posizione nella struttura organizzativa e con il livello di coinvolgimento e partecipazione alle decisioni di programmazione ed al processo di elaborazione delle strategie.

c) **Responsabilità**: rappresenta il grado di rischio gestionale ed amministrativo connesso alla gestione; è in relazione con la tipologia di procedimenti amministrativi e le responsabilità (civili, amministrative, disciplinari, ecc.) che ne derivano, con il rischio di non conseguire

gli obiettivi assegnati, con la visibilità ed il rilievo esterno delle decisioni, con la discrezionalità amministrativa propria di tali decisioni.

d) **Rilevanza strategica**: misura la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

e) **Competenze e professionalità**: si riferisce alla profondità delle competenze e della professionalità necessarie per ottenere una buona performance, nonché alle esigenze di aggiornamento del bagaglio di conoscenze. Si riferisce altresì anche alla flessibilità e capacità di adattamento necessarie per coprire la posizione.

5.2.1 Fattori specifici di valutazione: sub-fattori

Al fine di consentire una migliore valutazione dei predetti elementi, è necessario scomporre ciascun fattore in sotto-fattori di valutazione più specifici e definire un sistema di punteggi. Per ogni fattore specifico sono inoltre definite le relative descrizioni e la scala dei punteggi.

a) **Complessità delle posizioni organizzative**

a.1 **Dimensione organizzativa** **fino a punti 10**

Indica la dimensione complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell'ente, rilevabile soprattutto dalla dimensione delle risorse umane, finanziare e strumentali utilizzate nei processi produttivi.

a.2 **Differenziazione organizzativa** **fino a punti 10**

Esprime la varietà e la differenziazione delle posizioni di lavoro, delle professionalità e degli uffici interni alla struttura, nonché dei processi amministrativi e di erogazione dei servizi.

a.3 **Relazioni organizzative e interorganizzative** **fino a punti 10**

Indica la complessità relazionale da gestire, manifestato dalla rilevanza – in termini di interessi rappresentati – e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla intensità e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell'aspetto relazionale nel processo di creazione di "valore".

b) **Autonomia gestionale**

b.1 **Collocazione nella struttura** **fino a punti 10**

Esprime il grado di autonomia gestionale della posizione organizzativa rilevabile dalla sua oggettiva collocazione nell'organigramma dell'Azienda e dalla frequenza ed intensità della sua partecipazione ed organismi di coordinamento o di direzione generale.

b.2 **Partecipazione alle decisioni di programmazione** **fino a punti 12**

Esprime il livello di partecipazione alla formazione del bilancio ed alle altre decisioni di programmazione, rilevato attraverso la rilevanza organizzativa dei soggetti con cui si

negozia il budget (ad esempio, budget negoziato direttamente con il Consiglio di Amministrazione, oppure con il responsabile del settore di riferimento).

c) **Responsabilità**

c.1 **Responsabilità amministrative** **fino a punti 12**

Esprime il rischio di incorrere nelle responsabilità (civili, penali, amministrative, contabili, disciplinari) tipiche della funzione direttiva – soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'Azienda – collegato alla tipologia di atti assunti, alla complessità normativa, alla discrezionalità decisionale, al potenziale contenzioso, alla dimensione finanziaria dei processi di costo/ricavo.

c.2 **Responsabilità gestionale** **fino a punti 8**

Esprime il rischio di non conseguire gli obiettivi assegnati alla posizione, visibilità esterna dei risultati conseguiti, ivi compresi gli eventuali insuccessi, esposizione a critiche.

d) **Rilevanza strategica**

d.1 **Rilevanza strategica** **fino a punti 16**

Esprime la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

e) **Competenze e professionalità**

e.1 **Profondità delle conoscenze** **fino a punti 6**

Indica la profondità delle conoscenze richieste dalla posizione e viene definita prevalentemente dall'esperienza di lavoro e dagli studi informali.

e.2 **Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento** **fino a punti 6**

Esprime l'intensità dei cambiamenti e delle dinamiche evolutive che interessano l'ambito lavorativo di riferimento e la conseguente necessità di aggiornamento.

5.3 Graduazione delle posizioni organizzative di alta professionalità

5.3.1 Fattori generali di valutazione

Per gli incarichi di alta professionalità e specializzazione di cui all'art. 8, comma 1, lett. b) del CCNL 31.03.1999 si propongono i seguenti fattori generali di graduazione:

a) **Competenze professionali**: si riferisce alla profondità ed all'estensione delle competenze/professionalità necessarie per ottenere una buona performance, nonché alle esigenze di aggiornare con continuità il proprio bagaglio professionale.

b) **Responsabilità**: misura il livello delle responsabilità assunte nell'espletamento degli incarichi nei profili tipici della responsabilità professionale.

c) **Autonomia professionale**: rappresenta il grado di autonomia professionale di cui dispone il titolare di posizione organizzativa; si pone in relazione con la collocazione della posizione nella struttura organizzativa dell'Azienda e con l'eventuale appartenenza ad un ordine professionale, da cui discendono gli obblighi di rispetto delle norme deontologiche che disciplinano l'esercizio della professione.

d) **Rilevanza strategica**: misura la criticità, la rilevanza e la centralità che la posizione riveste nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

5.3.2 Fattori specifici di valutazione: sub-fattori

a) **Competenze professionali**

a.1 **Profondità delle conoscenze** **fino a punti 6**

Indica la profondità delle conoscenze richieste dalla posizione e viene definita prevalentemente dai titoli scolastici e professionali, ma tiene conto anche dell'esperienza di lavoro e degli studi informali.

a.2 **Ampiezza delle conoscenze** **fino a punti 6**

Indica l'ampiezza delle conoscenze richieste e viene definita dal numero e dall'estensione degli ambiti professionale più specifici presidiati nell'ambito della posizione.

a.3 **Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento** **fino a punti 3**

Esprime l'intensità dei cambiamenti e delle dinamiche evolutive che interessano l'ambito professionale di riferimento e la conseguente necessità di aggiornamento.

b) **Responsabilità**

b.1 **Responsabilità professionale** **fino a punti 14**

Esprime il livello delle responsabilità assunte nell'espletamento degli incarichi nei profili tipici della responsabilità professionale, valutando sia le situazioni nelle quali c'è, da parte del professionista, l'assunzione, con responsabilità diretta e personale, di atti e decisioni che impegnano l'Azienda verso l'esterno, sia la rilevanza delle materie e degli atti trattati.

c) **Autonomia professionale**

c.1 **Collocazione nella struttura** **fino a punti 6**

Indica il grado di autonomia professionale della posizione organizzativa rilevabile dalla sua oggettiva collocazione nell'organigramma dell'Azienda.

c.2 **Appartenenza ad un ordine professionale** **fino a punti 6**

Esprime il grado di autonomia professionale derivante dall'appartenenza ad un ordine professionale e dagli obblighi di osservanza delle norme deontologiche che da esso promanano.

d) **Rilevanza strategica**

d.1 **Rilevanza strategica** **fino a punti 9**
Esprime la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'ente, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

5.4 Graduazione delle posizioni organizzative di staff, studio, ricerca, ispettivi di vigilanza e controllo

5.4.1 Fattori generali di valutazione
Per gli incarichi di staff, studio, ricerca, ispettivi di vigilanza e controllo di cui all'art. 8, comma 1, lett. c) del CCNL 31.03.1999 si propongono i seguenti fattori generali di graduazione:

a) **Competenze professionali**: si riferisce alla profondità ed all'estensione delle competenze/professionalità necessarie per ottenere una buona performance, nonché alle esigenze di aggiornare con continuità il proprio bagaglio professionale.

b) **Responsabilità**: rappresenta il livello delle responsabilità, dirette ed indirette, connesse all'espletamento dell'incarico.

c) **Autonomia professionale**: rappresenta il grado di autonomia professionale e operativa di cui dispone il titolare di posizione organizzativa; esso si pone in relazione con la collocazione della posizione nella struttura organizzativa dell'Azienda.

d) **Rilevanza strategica**: misura la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

5.4.2 Fattori specifici di valutazione: sub-fattori

a) **Competenze professionali**
a.1 **Profondità delle conoscenze** **fino a punti 6**
Indica la profondità delle conoscenze richieste dalla posizione e viene definita prevalentemente dai titoli scolastici e professionali, ma tiene conto anche dell'esperienza di lavoro e degli studi informali.

a.2 **Ampiezza delle conoscenze** **fino a punti 6**

Indica l'ampiezza delle conoscenze richieste e viene definita dal numero e dall'estensione degli ambiti professionale più specifici presidiati nell'ambito della posizione.

a.3 **Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento** **fino a punti 3**
Esprime l'intensità dei cambiamenti e delle dinamiche evolutive che interessano l'ambito professionale di riferimento e la conseguente necessità di aggiornamento.

b) **Responsabilità**

b.1 **Responsabilità diretta** **fino a punti 7**
Esprime il livello delle responsabilità assunte nell'espletamento degli incarichi e tiene conto sia della rilevanza delle materie trattate, sia delle situazioni nelle quali è configurabile un'assunzione di responsabilità diretta e personale, in conseguenza dell'adozione di atti e decisioni che impegnano l'Azienda verso l'esterno.

b.2 **Responsabilità indiretta** **fino a punti 7**
Esprime il livello delle responsabilità assunte nell'espletamento degli incarichi e tiene conto della rilevanza delle situazioni nelle quali è configurabile l'assunzione di responsabilità in conseguenza dell'adozione di decisioni e/o atti propedeutici o preparatori rispetto ad altri atti di competenza di altri soggetti.

c) **Autonomia professionale**

c.1 **Collocazione nella struttura** **fino a punti 6**
Indica il grado di autonomia professionale della posizione organizzativa rilevabile dalla sua oggettiva collocazione nell'organigramma dell'Azienda.

c.2 **Intensità delle relazioni** **fino a punti 6**
Indica il grado di autonomia della posizione organizzativa rilevabile dalla natura, dalla intensità e dalla complessità delle relazioni interne ed esterne.

d) **Rilevanza strategica**

d.1 **Rilevanza strategica** **fino a punti 9**
Esprime la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo ed innovazione.

5.5 Il collegamento con la retribuzione di posizione

Ai fini del collegamento tra le graduatorie e la retribuzione di posizione prevista dal contratto collettivo, nelle tavole di cui all'allegato "B" vengono individuati gli intervalli di punteggio ed i corrispondenti valori economici delle retribuzioni di posizione.

Allegato A)

Schema di Modulo Intervista/Questionario

Al fine di consentire al Nucleo di Valutazione di poter acquisire maggiori informazioni, è necessario che ciascun dipendente titolare di Posizione Organizzativa descriva la propria attività svolta rispondendo in modo sintetico alle domande sotto riportate.

a) **Complessità organizzativa**

a.1 **Dimensione organizzativa**

Indicare la dimensione complessiva della struttura gestita e la sua obiettiva rilevanza nei processi di produzione dell'Azienda, misurabile dalla dimensione delle risorse umane, strumentali e finanziarie assegnate.

a.2 **Differenziazione organizzativa**

Esprimere la varietà e la differenziazione della struttura gestita, misurabile dalla numerosità e complessità delle posizioni di lavoro, dei processi amministrativi e dei servizi erogati/gestiti.

a.3 **Relazioni organizzative e interorganizzative**

Indicare la complessità relazionale da gestire, manifestata dalla rilevanza e differenziazione dei soggetti interni ed esterni con cui si intrattengono relazioni, dalla intensità e frequenza di tali relazioni, dalla rilevanza dell'aspetto relazionale nel processo di creazione di "valore".

b) **Autonomia gestionale**

b.1 **Collocazione nella struttura**

Esprimere il grado di autonomia gestionale della posizione organizzativa misurabile dalla sua oggettiva collocazione nell'organigramma dell'Azienda e dalla frequenza ed intensità della sua partecipazione ad organismi di coordinamento o di direzione generale.

b.2 **Partecipazione alle decisioni di programmazione**

Esprimere il livello di partecipazione alla formazione del bilancio e alle altre decisioni di programmazione, misurabile attraverso la rilevanza organizzativa dei soggetti con cui si negozia il budget.

c) **Responsabilità**

c.1 **Responsabilità amministrativa**

Esprimere il rischio di incorrere nelle responsabilità (civili, penali, amministrative, contabili, disciplinari) tipiche della funzione direttiva – soprattutto nel profilo della responsabilità per danni all'Azienda.

c.2 **Responsabilità gestionale**

Esprimere il rischio di non conseguire gli obiettivi assegnati alla posizione, visibilità esterna dei risultati conseguiti, ivi compresi gli eventuali insuccessi, esposizioni a critiche.

d) **Rilevanza strategica**

d.1 **Rilevanza strategica**

Esprimere la rilevanza, la centralità ed il coinvolgimento della posizione nelle politiche dell'Azienda, nei suoi programmi e nei suoi processi di sviluppo e innovazione.

e) **Competenze e professionalità**

e.1 **Profondità delle conoscenze**

Indicare la profondità delle conoscenze richieste dalla posizione che viene definita prevalentemente dall'esperienza di lavoro e dagli studi informali/approfondimenti.

e.2 **Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento**

Esprimere l'intensità dei cambiamenti e delle dinamiche evolutive che interessano l'ambito lavorativo di riferimento e la conseguente necessità di aggiornamento.

f) **Altre informazioni utili per descrivere la propria attività non già esplicitate**

Allegato B)

Tavola a)

DIREZIONE DI STRUTTURA [art. 8, comma 1, lett. a) CCNL 31 marzo 1999]		
Fattori generali di valutazione	**Sotto-fattori di valutazione specifici**	**Punteggio massimo per singoli fattori**
Complessità organizzativa	Dimensione organizzativa	Fino a punti 10
	Differenziazione organizzativa	Fino a punti 10
	Relazioni organizzative e interorganizzative	Fino a punti 10
Autonomia gestionale	Collocazione nella struttura	Fino a punti 10
	Partecipazione alle decisioni di programmazione	Fino a punti 12
Responsabilità	Responsabilità amministrativa	Fino a punti 12
	Responsabilità gestionale	Fino a punti 8
Rilevanza strategica	Rilevanza strategica	Fino a punti 16
Competenze e professionalità	Profondità delle conoscenze	Fino a punti 6
	Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento	Fino a punti 6
		Totale fino a punti 100

Tavola b)

DIREZIONE DI STRUTTURA [art. 8, comma 1, lett. a) del CCNL 31 marzo 1999]		
Fasce economiche della retribuzione di posizione		
Fasce	**Fasce di punteggio**	**Retribuzione di posizione**
1	Fino a 60 punti	€ 5.164,57
2	Da 61 a 70 punti	€ 7.000,00
3	Da 71 a 80 punti	€ 9.000,00
4	Da 81 a 85 punti	€ 10.000,00
5	Da 86 a 90 punti	€ 11.000,00
6	Da 91 a 95 punti	€ 12.000,00
7	Da 96 a 100 punti	€ 12.911,42

Tavola c)

ALTA PROFESSIONALITA' [art. 8, comma 1, lett. b) CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004]		
Fattori generali di valutazione	**Sotto-fattori di valutazione specifici**	**Punteggio massimo per singoli fattori**
Autonomia professionale	Collocazione nella struttura	Fino a punti 6
	Appartenenza ad un ordine professionale	Fino a punti 6
Responsabilità	Responsabilità professionale	Fino a punti 14
Competenze professionali	Profondità delle conoscenze	Fino a punti 6
	Ampiezza delle conoscenze	Fino a punti 6
	Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento	Fino a punti 3
Rilevanza strategica	Rilevanza strategica	Fino a punti 9
		Totale fino a punti 50

Tavola d)

ALTA PROFESSIONALITA' [art. 8, comma 1, lett. b) CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004]		
Fasce economiche della retribuzione di posizione		
Fasce	**Fasce di punteggio**	**Retribuzione di posizione**
1	Fino a 26 punti	€ 5.164,57
2	Da 27 a 30 punti	€ 6.500,00
3	Da 31 a 34 punti	€ 8.000,00
4	Da 35 a 38 punti	€ 9.500,00
5	Da 39 a 42 punti	€ 11.500,00
6	Da 43 a 46 punti	€ 13.500,00
7	Da 47 a 50 punti	€ 16.000,00

Tavola e)

INCARICHI DI STAFF [art. 8, comma 1, lett. c) CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004]		
Fattori generali di valutazione	**Sotto-fattori di valutazione specifici**	**Punteggio massimo per singoli fattori**
Autonomia professionale	Collocazione nella struttura	Fino a punti 6
	Intensità delle relazioni	Fino a punti 6
Responsabilità	Responsabilità diretta	Fino a punti 7
	Responsabilità indiretta	Fino a punti 7
Competenze professionali	Profondità delle conoscenze	Fino a punti 6
	Ampiezza delle conoscenze	Fino a punti 6
	Evoluzione delle conoscenze e necessità di aggiornamento	Fino a punti 3
Rilevanza strategica	Rilevanza strategica	Fino a punti 9
		Totale fino a punti 50

Tavola f)

INCARICHI DI STAFF [art. 8, comma 1, lett. c) CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 CCNL 22 gennaio 2004]		
Fasce economiche della retribuzione di posizione		
Fasce	**Fasce di punteggio**	**Retribuzione di posizione**
1	Fino a 26 punti	€ 5.164,57
2	Da 27 a 30 punti	€ 6.500,00
3	Da 31 a 34 punti	€ 8.000,00
4	Da 35 a 38 punti	€ 9.500,00
5	Da 39 a 42 punti	€ 11.500,00
6	Da 43 a 46 punti	€ 13.500,00
7	Da 47 a 50 punti	€ 16.000,00

6. CAPO IV – METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

6.1 Obiettivi della metodologia di valutazione

La metodologia di valutazione della prestazione dei titolari di posizione organizzativa definita nel presente documento deve:

a) accompagnare il cambiamento dell'assetto organizzativo dell'ente ed il rafforzamento dei ruoli direzionali;

b) essere coerente con l' assetto organizzativo delle ASP;

c) assicurare l'integrazione con il sistema di programmazione, di definizione e controllo del raggiungimento degli obiettivi.

6.2 Oggetto della valutazione

Costituisce oggetto della valutazione la prestazione resa dai titolari di posizione organizzativa sul lavoro nell'ambito dei ruoli direttivi ad essi assegnati.
Nel sistema di valutazione sono distintamente considerate le prestazioni:

a) dei titolari di posizione organizzativa incaricati di direzione di struttura (art. 8, comma 1, lett. a) del CCNL 31 marzo 1999);

b) dei titolari di incarichi di alta professionalità e specializzazione (art. 8, comma 1, lett. b) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 del CCNL 22 gennaio 2004);

c) dei titolari di incarichi di attività di staff, studio, ricerca, ispettive di vigilanza e controllo (art. 8, comma 1, lett. c) del CCNL 31 marzo 1999 e art. 10 del CCNL 22 gennaio 2004).

6.2.1 La prestazione del personale incaricato di posizione organizzativa e i due ambiti di valutazione

Ai fini della presente disciplina la prestazione viene definita come il contributo che ciascun titolare di posizione organizzativa dà al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Per valutare il suddetto contributo la metodologia dovrà apprezzare:

a) in che misura il titolare di posizione organizzativa ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati e di cui egli è il responsabile;
b) in che misura il titolare di posizione organizzativa dimostra capacità, comportamenti organizzativi ed attitudini, che rivelano un elevato contributo alla performance complessiva dell'Azienda ed una elevata prestazione.

La valutazione della prestazione dei titolari di posizione organizzativa investe pertanto due ambiti:

a) l'ambito dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi gestionali formalmente assegnati;

b) l'ambito dei comportamenti organizzativi e della capacità di ruolo dimostrate in relazione alle attese di ruolo ed agli obiettivi comportamentali.

6.3 La valutazione basata su obiettivi gestionali

Il sistema di programmazione operativa dell'A.S.P. Valloni Marecchia si basa sul Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.), approvato dal Consiglio di Amministrazione sulla base del Piano programmatico e su proposta del direttore generale, ove nominato, contenente gli obiettivi gestionali affidati ai titolari di posizione organizzativa – responsabili di settore.

6.3.1 Le condizioni per una corretta valutazione degli obiettivi gestionali

Condizioni fondamentali per una corretta valutazione degli obiettivi sono:

a) l'adozione del Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) in tempi rapidi dopo l'approvazione del bilancio;

b) la formale assegnazione degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa – responsabili di settore;

c) l'individuazione di indicatori, fasi, scadenze, per consentire un apprezzamento reale del grado di raggiungimento degli obiettivi;

d) la necessità che gli obiettivi indichino con chiarezza i risultati attesi, in stretta correlazione con il Piano programmatico approvato dal Consiglio di Amministrazione anche in termini di apprezzabile e riscontrabile miglioramento dei servizi erogati e delle linee di attività gestite;

e) il numero relativamente contenuto degli obiettivi assegnati a ciascun titolare di posizione organizzativa;

f) la necessaria correlazione e la conseguente contestualità tra assegnazione degli obiettivi ed assegnazione dei budget di risorse;

g) la ponderazione degli obiettivi, per indicare agli stessi titolari di posizione organizzativa ed alle strutture organizzative le priorità dell'amministrazione e per stimolare il perseguimento di obiettivi anche complessi e di difficile realizzazione.

6.3.2 La differenziazione degli obiettivi gestionali

La differenziazione degli obiettivi viene attuata mediante un sistema di pesatura degli obiettivi stessi basato sui seguenti criteri e principi:

a) rischio gestionale associato all'obiettivo, ovvero rischio di mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo;

b) valore dell'obiettivo valutato con riferimento alla sua rilevanza strategica ed alla sua diretta connessione con importanti e visibili impatti esterni (misurati da indicatori della qualità della vita e/o indicatori di qualità percepita) o interni (misurati da indicatori di efficacia organizzativa dell'ente);

c) specificità e concretezza dell'obiettivo valutate in base a indicatori e standard preventivamente definiti, che consentano di stabilire con precisione, a consuntivo, il suo livello di conseguimento.

6.3.3 La collocazione degli obiettivi gestionali in fasce

In applicazione dei criteri sopra elencati, gli obiettivi vengono collocati in tre fasce:
- fascia A: obiettivi che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata specificità;
- fascia B: obiettivi di livello elevato su almeno due dei tre criteri;
- fascia C: obiettivi di livello elevato su un solo criterio o meno.

All'atto dell'approvazione del P.D.O. il Consiglio di Amministrazione provvede anche alla collocazione degli obiettivi gestionali nelle sopra richiamate tre fasce.
La collocazione degli obiettivi nelle tre fasce deve essere comunicata ai titolari di posizione organizzativa entro un mese dalla approvazione del P.D.O.

6.3.4 La valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo gestionale

La valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo (basata su standard e indicatori di risultato) che consenta un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati mediante un giudizio sintetico; il giudizio sintetico viene formulato su una scala di cinque giudizi (eccellente, ottimo, buono, non pienamente positivo, negativo), in funzione del livello di conseguimento dell'obiettivo e della fascia in cui l'obiettivo è collegato, come indicato in Tabella 1.

Tabella 1

Livello di conseguimento	**Fascia**		
	A	B	C
Superiore alle attese	Eccellente	Ottimo	Buono
In linea con le attese	Ottimo	Buono	Buono
Di poco inferiore alle attese	Buono	Buono	Non pienamente positivo
Inferiore alle attese	Non pienamente positivo	Non pienamente positivo	Negativo
Di molto inferiore alle attese	Negativo	Negativo	Negativo

6.4 La valutazione basata su comportamenti organizzativi e capacità di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità di ruolo presuppone l'assegnazione ai titolari di posizione organizzativa di "obiettivi di ruolo".

6.4.1 Gli obiettivi di ruolo:

a) identificano comportamenti organizzativi attesi dal ruolo;

b) sono descritti attraverso un titolo sintetico ed attraverso uno o più episodi comportamentali.

Al riguardo è necessario sottolineare che il mutuato assetto organizzativo e l'evoluzione del ruolo dirigenziale (e quindi anche del ruolo delle posizioni organizzative) richiedono una certa variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo e una loro differenziazione in relazione alle diverse tipologie di posizioni organizzative presenti nell'assetto organizzativo dell'ente.

Nondimeno appare opportuno precisare che la variabilità di tali obiettivi nel tempo non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati, né, tanto meno, tale da determinare la diminuzione di livello di attenzione su determinate attese di ruolo prima che si siano prodotti risultati concreti.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo:
Con l'introduzione della seguente metodologia viene predisposto un primo elenco di obiettivi di ruolo da applicare in sede di prima valutazione e, comunque, fino al momento in cui gli stessi non verranno modificati.

A tal fine, in questa fase sembra opportuno prendere in considerazione non più di cinque obiettivi di ruolo.

Negli anni successivi le modifiche agli obiettivi di ruolo dovranno essere comunicate almeno contestualmente all'assegnazione degli obiettivi di P.D.O., di talchè se non vi sono modifiche si intenderanno confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente.
Si utilizzerà una scala di giudizi sintetici uguale a quella impiegata sugli obiettivi gestionali (eccellente, ottimo, buono, non pienamente positivo, negativo). Il giudizio di "eccellente" dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo.

Nella fase di prima applicazione della metodologia per la valutazione della prestazione delle posizioni organizzative vengono proposti cinque obiettivi di ruolo, che risultano illustrati nell'allegato C alla presente disciplina.

6.5 Soggetti, ruoli e fasi della valutazione

Il Direttore generale valuta i titolari di posizione organizzativa responsabili di settore.

Il Nucleo di Valutazione svolge un ruolo di supporto metodologico sia in fase di predisposizione delle metodologie, sia in fase di monitoraggio della loro applicazione e di valutazione del loro impatto sull'organizzazione e sulla performance dell'Ente.

In mancanza del Direttore generale, il Nucleo di Valutazione svolge in via suppletiva le funzioni valutative dell'attività dei titolari di posizione organizzativa.

In coerenza con l'esigenza di assicurare il costante miglioramento del sistema, potranno essere avviate "iniziative sperimentali" finalizzate ad "aprire" sempre più la valutazione al giudizio di soggetti interni o esterni, a vario titolo interessati alla prestazione del titolare di posizione organizzativa.

In tale ambito, potranno essere avviate, ad esempio, indagini volte a rilevare il gradimento dell'utenza interna o esterna ("*customer satisfaction*") o di specifici "*stakeholder*" rispetto ai servizi prestati o agli interventi posti in essere; ma anche indagini mirate su specifici aspetti influenzati dalle capacità e competenze dirigenziali (ad esempio, indagini di clima organizzativo).

Durante l'anno viene effettuata almeno una verifica sull'andamento della prestazione, finalizzata a dare i necessari "ritorni intermedi" sull'avanzamento verso gli obiettivi stabiliti a inizio periodo, ma anche a valutare eventuali necessità di revisione, aggiornamento ed integrazione degli stessi obiettivi, derivanti da fatti nuovi o imprevisti, al fine di proporre tempestivamente (e comunque non oltre il 15 ottobre di ogni anno) le eventuali variazioni e correzioni del quadro inizialmente stabilito.

6.6 Sistema informativo della valutazione

Affinché il sistema di valutazione funzioni secondo regole omogenee ed omogeneamente applicate (almeno in via tendenziale), è necessario predisporre e gestire un sistema informativo dedicato.

Il sistema informativo della valutazione ha le seguenti finalità:

a) predisporre ed alimentare il sistema degli obiettivi;

b) predisporre ed alimentare l'elenco degli obiettivi di ruolo;

c) facilitare la redazione delle schede di valutazione e la loro memorizzazione per rendere più rapida l'acquisizione delle stesse valutazioni e renderle più facilmente confrontabili nel tempo e nello spazio;

d) dare informazioni sul grado di conseguimento degli obiettivi.

6.7 Collegamento con la retribuzione di risultato

Il collegamento tra la valutazione e la retribuzione richiede:

a) la formulazione di un giudizio di sintesi, espresso da un dato numerico (da 0 a 100), sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati;

b) la formulazione di un giudizio di sintesi, espresso da un dato numerico (da 0 a 100), sul livello di conseguimento degli obiettivi di ruolo previsti per il periodo di riferimento;

c) la formulazione di un giudizio di sintesi complessivo sulla prestazione in funzione dei precedenti due giudizi;

d) la correlazione tra giudizio di sintesi complessivo sulla prestazione e livello di retribuzione di risultato.

Il giudizio di sintesi sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è ottenuto:

a) applicando ai giudizi ottenuti dal titolare di posizione organizzativa su ciascun obiettivo assegnato i seguenti coefficienti:

100 per il giudizio di "eccellente";
90 per il giudizio di "ottimo";
70 per il giudizio di "buono";
50 per il giudizio di "non pienamente positivo";
-20 per il giudizio di "negativo";

b) sommando i coefficienti corrispondenti ai giudizi riportati sui singoli obiettivi e dividendo per il numero degli obiettivi assegnati.

Ad esempio, se al titolare di posizione organizzativa sono stati assegnati quattro obiettivi ed egli ha riportato nel primo il giudizio di "ottimo", e negli altri tre il giudizio di "buono", si avrà:
90 (ottimo) + 70 (buono) + 70 + 70 = 300 : 4 (numero degli obiettivi assegnati) = 75.
Il giudizio di sintesi riportato sugli obiettivi gestionali dal titolare di posizione organizzativa dell'esempio è pari a 75 punti.

Il giudizio di sintesi sul livello di conseguimento degli obiettivi di ruolo è ottenuto:

a) applicando ai giudizi ottenuti dal titolare di posizione organizzativa su ciascun obiettivo di ruolo i seguenti coefficienti:

100 per il giudizio di "eccellente";
90 per il giudizio di "ottimo";
70 per il giudizio di "buono";
50 per il giudizio di "non pienamente positivo";

-20 per il giudizio di "negativo";

b) sommando i coefficienti corrispondenti ai giudizi riportati sui singoli obiettivi di ruolo e dividendo per il numero degli obiettivi stessi.

Ad esempio, se nei cinque obiettivi di ruolo previsti nella fase di prima applicazione della presente disciplina il titolare di posizione organizzativa ha riportato il giudizio di "ottimo" nel primo ed il giudizio di "buono" negli altri quattro, si avrà:
90 (ottimo) + 70 (buono) + 70 + 70 + 70 = 370 : 5 (numero degli obiettivi assegnati) = 74.
Il giudizio di sintesi riportato dal titolare di posizione organizzativa dell'esempio sugli obiettivi di ruolo è pari a 74 punti.

Il giudizio di sintesi sulla prestazione è ottenuto:
calcolando la media ponderata tra il punteggio sugli obiettivi gestionali ed il punteggio sugli obiettivi di ruolo, secondo coefficienti di ponderazione decisi all'inizio del periodo di riferimento dal direttore generale.
Nella fase di prima attuazione della presente metodologia e fino a successiva modifica da parte del direttore generale, i coefficienti di ponderazione sono definiti come segue: 60 per gli obiettivi gestionali; 40 per gli obiettivi di ruolo.
Pertanto, nell'esempio riportato sopra il punteggio riportato dal titolare di posizione organizzativa nel giudizio di sintesi complessivo sarà ottenuto come segue:
60 x 0,75 + 40 x 0,74 = 45 + 29,6 = 74,6.

La correlazione tra giudizio di sintesi sulla prestazione e retribuzione di risultato è definita dalla seguente tabella.

Media ponderata del giudizio di sintesi	Retribuzione di risultato calcolata in percentuale sulla retribuzione di posizione in godimento
Da 85 a punti 100	25%
Da punti 80 a punti 84	20%
Da punti 70 a punti 79	15%
Da punti 60 a punti 69	10%
Fino a punti 59	0%

Allegato C)

1. Più senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità

Descrizione
L'obiettivo si propone il miglioramento delle capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di una Azienda che agisce unitamente e non per logiche settoriali.

Esempi di comportamenti:

a) sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con gli altri Responsabili di settore, attraverso piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento;
b) grazie all'informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere le azioni previste, onde tener conto di aspetti non considerati inizialmente;
c) sono stati individuati obiettivi comuni con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato;
d) all'esterno e nelle occasioni pubbliche è stata costantemente utilizzata l'espressione "A.S.P. Valloni Marecchia" e non "Settore…" e si è data la reale impressione di collaborazione tra titolari di posizione organizzativa e strutture organizzative;
e) sono state predisposte analisi multidisciplinari per l'esame del contesto, dei trend e dei fenomeni in atto, che hanno consentito di affrontare più efficacemente i problemi da risolvere;
f) sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti trasversali", che hanno reso evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione dei problemi;
g) sono stati privilegiati canali di comunicazione informali.

2. Meno autorefenzialità, più cultura del risultato, più capacità di traguardare gli obiettivi alla visione ed agli assi strategici

Descrizione
Va ulteriormente rafforzata la capacità di identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna.

L'efficacia dell'azione dell'Ente deve sempre più evidenziarsi attraverso riscontri e segnali provenienti dal mondo esterno. Occorre pertanto impegnarsi per l'ulteriore diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'Ente e delle strutture dirette, anche in termini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

È necessario anche gestire in sintonia con le strategie generali di azienda. In tal senso, assume un particolare valore la capacità di individuare e motivare il nesso causale tra obiettivi gestionali ed assi strategici individuati nel Piano Programmatico o negli altri documenti di pianificazione strategica adottati dall'Azienda.

È importante, infine, assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, di rimuovere gli ostacoli procedurali, di adottare approcci e soluzioni innovativi.

Esempi di comportamenti:

a) sono stati chiaramente individuati (con il necessario corredo di dati, misure, indicatori) gli obiettivi da conseguire nel tempo;
b) sono stati chiaramente identificati gli impatti finali sul contesto esterno (anche a medio-lungo termine) dei propri obiettivi gestionali;
c) sono stati individuati obiettivi gestionali chiaramente correlati agli obiettivi individuati negli assi strategici del piano di mandato e degli altri strumenti di pianificazione strategica;
d) sono stati adottati strumenti per il monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti;
e) sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato;
f) sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti per verificare la reale efficacia dei servizi erogati rispetto all'impatto desiderato (rilevazioni statistiche e/o indagini per rilevare l'evoluzione del contesto di riferimento nella direzione auspicata).

3. Più attenzione alle opportunità di ridurre i costi, di migliore utilizzo delle strutture e del patrimonio, di migliorare l'efficienza della nostra gestione

Descrizione
L'Azienda deve impegnarsi in un'attenta attività di razionalizzazione dei costi, di miglioramento dell'efficienza interna, di ricerca di tutte le opportunità per liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi.
L'approccio non deve essere esclusivamente quello dei "tagli alla spesa". È necessario, invece, migliorare la nostra conoscenza dei processi produttivi e dei mercati, al fine di individuare opportunità di semplificazione dei processi, di riduzione di spese con ritorni modesti o incerti, di acquisizione sul mercato di beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

A tal fine, ai titolari di posizione organizzativa sono richiesti contributi e impegno nella direzione di una costante attività di "revisione della spesa", superando le più classiche impostazioni basate sulla immodificabilità della spesa storica. La partecipazione dei titolari di posizione organizzativa a tale processo potrà avvenire solo a partire da una conoscenza approfondita dei dati di costo e dei processi interni.

Da ultimo, va posta una particolare attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l'acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

Esempi di comportamenti:

a) grazie all'attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite significative riduzioni di costo;
b) è stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose;
c) sono state realizzate forme di cooperazione pubblico-pubblico o pubblico-privato che hanno consentito di sfruttare al meglio la capacità produttiva di specifiche strutture;
d) in sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell'assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi.

4. Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con i "portatori di interesse" per il conseguimento dei risultati

Descrizione
Il conseguimento dei risultati passa soprattutto attraverso la capacità dell'Azienda di inserirsi positivamente nelle dinamiche esterne. Occorre, pertanto, stabilire delle relazioni proficue con i "portatori di interessi" esterni (imprese, utenti, associazioni di rappresentanza), nella consapevolezza che dalle "relazioni" si genera valore, quando si ha la capacità di agire con autorevolezza e di alimentare atteggiamenti di "fiducia verso l'azienda".

Questa attenzione ai "portatori di interesse" dovrà assumere, di volta in volta, forme e modalità specifiche nei diversi contesti operativi di riferimento. Ad esempio, rispetto agli utenti esterni, si tratterà di rilevarne correttamente i bisogni, di comunicare in modo efficace, di semplificare l'onerosità di accesso al servizio o del rapporto con l'azienda; rispetto alle associazioni di rappresentanza, si tratterà di instaurare "forme proficue" di collaborazione che consentano di trarre reciproco vantaggio dalla relazione; rispetto agli altri enti, di realizzare forme avanzate e moderne di collaborazione ed integrazione dei rispettivi contributi.
Più in generale, va rafforzata la capacità di costruire relazioni con referenti istituzionali, soggetti privati, *stakeholder* in genere, che possano facilitare il rapporto con la città, la realizzazione dei progetti, la comprensione delle scelte dell'Azienda.

Esempi di comportamento:

a) sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti di rilevazione della "*customer satisfaction*" e strumenti per rispondere alle segnalazioni degli utenti (certificazione qualità, ecc.);
b) è stata effettuata una mappatura degli *stakeholder* ed è stata costruita una rete strutturata di relazioni con essi;
c) sono adottate continue modalità di comunicazione alla città, che facilitino la comprensione delle scelte, delle modalità di utilizzo delle risorse e che consentano l'incremento del livello di fiducia verso l'Azienda.

5. Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro rapporti

Descrizione
La valorizzazione dei propri collaboratori deve essere un impegno costante del titolare di posizione organizzativa. In tale ambito, occorre dunque fare ogni sforzo per generare motivazione e favorire la crescita delle competenze professionali. Nelle relazioni con i propri collaboratori va inoltre continuamente alimentata e rafforzata la tensione verso i risultati.
A tal fine, occorre mettere in campo una pluralità di strumenti: la delega decisionale e la direzione per obiettivi, il lavoro in rete e la condivisione delle informazioni, l'arricchimento progressivo delle mansioni, la corretta comunicazione della "visione" e degli obiettivi, l'instaurazione di relazioni basate sulla fiducia e sulla correttezza, l'affiancamento per favorire l'acquisizione di nuove competenze, la formazione e l'aggiornamento, la valutazione delle prestazioni in un ottica di valorizzazione delle capacità.

Esempi di comportamenti:

a) sono state assunte iniziative che hanno consentito di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno;
b) sono state sistematicamente adottate la delega decisionale e la direzione per obiettivi;
c) la delegazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo;
d) la valutazione ha fatto emergere gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare ed è stata, inoltre, finalizzata a iniziative per il miglioramento della prestazione;

e) sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli uffici;
f) sono stati assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si è cercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto", attraverso momenti di verifica;
g) è stata dedicata particolare attenzione alla fase di comunicazione iniziale degli obiettivi ai propri collaboratori, anche al fine di trasmettere il senso di una comune visione.