

# **Azienda di Servizi alla Persona Valloni Marecchia**

**Regolamento recante metodologia  
per la valutazione dei risultati e delle prestazioni  
dei titolari di incarichi di posizione organizzativa  
di cui all'art. 13, comma 1, lettere a) e b) del CCNL 21  
maggio 2018**

(deliberazione del Consiglio di Amministrazione in data .....)

## 1. Impostazione generale del modello di valutazione

La valutazione della performance individuale è finalizzata al miglioramento del rendimento organizzativo, allo sviluppo professionale e al miglioramento dei servizi erogati dall'ente.

La valutazione della prestazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 15, comma 4 del CCNL 21 maggio 2018, considera: a) il grado di realizzazione degli obiettivi gestionali assegnati mediante gli strumenti di pianificazione, ivi compresi quelli afferenti performance organizzativa delle strutture dirette; b) la qualità e quantità dell'apporto individuale; c) i comportamenti organizzativi tenuti dall'incaricato.

I percorsi di crescita professionale e lo sviluppo della carriera dei titolari di incarichi di posizione organizzativa sono correlati e tengono conto anche della valutazione della performance individuale del dipendente.

## 2. Descrizione tecnica del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione dei titolari di posizione organizzativa ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato, tiene conto della prestazione resa dal dipendente incaricato nell'anno di riferimento.

A tal fine la prestazione è definita come il contributo che ciascun titolare di incarico di posizione organizzativa o alta professionalità fornisce al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Per valutare il suddetto contributo la presente Metodologia apprezza:

- a) in che misura il titolare di incarico di posizione organizzativa o alta professionalità ha raggiunto gli obiettivi che gli sono stati assegnati attraverso gli strumenti di pianificazione. Tale fattore comprende anche la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti della struttura organizzativa diretta (performance organizzativa).
- b) in che misura egli dimostra capacità e comportamenti organizzativi, che rivelano elevate attitudini all'esercizio del ruolo dirigenziale;

## 3. La valutazione degli obiettivi gestionali

Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dal titolare di incarico di posizione organizzativa o alta professionalità negli obiettivi gestionali assegnati mediante gli strumenti di pianificazione, i parametri da prendere in considerazione e i punteggi massimi di riferimento sono i seguenti.

Gli Obiettivi gestionali sono differenziati attraverso un sistema di pesatura, che ne apprezza l'importanza e la complessità e che risulta basato sui seguenti criteri:

- **Rischio gestionale associato all'obiettivo**, intendendosi per tale il rischio di mancato o parziale conseguimento dell'obiettivo stesso;
- **Valore dell'obiettivo**, valutato con riferimento alla sua rilevanza strategica ed alla sua diretta connessione con importanti e visibili impatti esterni (misurati da indicatori di qualità della vita e/o indicatori di qualità percepita) o interni (misurati da indicatori di efficacia organizzativa dell'ente);
- **Complessità organizzativa e trasversalità dell'obiettivo**, caratteristiche per cui il raggiungimento dell'obiettivo implica la soluzione di problemi e questioni di

particolare complessità, articolazione e difficoltà, oppure richiede il coordinamento di più soggetti anche esterni all'ente (obiettivi complessi), ovvero ancora richiede il coinvolgimento nella sua realizzazione di più strutture organizzative (c.d. obiettivi trasversali).

Sulla base dei criteri suindicati gli obiettivi gestionali vengono classificati in tre tipologie:

- a) **Fascia A:** Obiettivi che presentano elevato rischio gestionale, elevato valore ed elevata complessità organizzativa;
- b) **Fascia B:** Obiettivi che presentano livello elevato su almeno due dei parametri sopra indicati;
- c) **Fascia C:** Obiettivi che presentano livello elevato su uno solo dei parametri sopra indicati o anche meno.

La collocazione degli obiettivi gestionali nelle tre fasce è stabilita mediante gli strumenti di pianificazione (Piano dettagliato degli Obiettivi) ed è pubblicata sul sito internet istituzionale aziendale nella sezione "Amministrazione trasparente", sottosezione Performance-Piano della performance.

La valutazione del grado di conseguimento dell'obiettivo (basata su standard e indicatori di risultato) consente un apprezzamento quali-quantitativo dei risultati mediante un punteggio numerico graduato in base ad una scala di giudizi (eccellente, ottimo, elevato, buono, sufficiente, non pienamente positivo, negativo), in funzione del livello di conseguimento dell'obiettivo e della fascia in cui l'obiettivo è collocato, come indicato in figura 1.

**FIGURA 1**

Livello di			
<b>Superiore alle attese</b>	eccellente	ottimo	ottimo
<b>In linea con le attese</b>	ottimo	elevato	buono
<b>Di poco inferiore alle attese</b>	buono	sufficiente	non pienamente positivo
<b>Inferiore alle attese</b>	non pienamente positivo	negativo	negativo
<b>Di molto inferiore alle attese</b>	negativo	negativo	negativo
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

**Fascia**

I risultati attesi sono definiti, con riferimento a ciascuno degli obiettivi, nei documenti di pianificazione, attraverso l'indicazione delle fasi e dei tempi di realizzazione, degli indicatori di risultato e la descrizione degli impatti conseguenti alla realizzazione dell'obiettivo.

La verifica, la certificazione a consuntivo e la valutazione in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali competono al Nucleo di Valutazione, che si avvale delle informazioni e delle rendicontazioni contenute nella Relazione sulla performance dell'anno di riferimento.

L'atto di valutazione rispetto ai predetti parametri correlati agli obiettivi è un giudizio complessivo, derivante non solo da misurazioni numeriche/analitiche, ma conseguente

anche ad un processo di analisi, di discussione e di valutazione di sintesi delle attività realizzate dal titolare di incarico di posizione organizzativa.

#### **4. Performance organizzativa della struttura di appartenenza.**

Ai fini della valutazione vengono altresì considerati i risultati conseguiti dalla struttura organizzativa cui è preposto il titolare di incarico di posizione organizzativa (Settore), con riferimento alla gestione di tutte le attività ricorrenti e/o innovative affidate alla struttura stessa (c.d. performance organizzativa).

In fase di prima applicazione della presente Metodologia, la performance organizzativa della struttura diretta viene misurata sulla base dei seguenti indicatori:

- a) Correttezza, completezza e tempestività dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni di cui al D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33;
- b) Risultati delle rilevazioni di customer satisfaction nei servizi in cui è presente;
- c) Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi.

Annualmente, tramite il Piano dettagliato degli obiettivi, possono essere inseriti nuovi ed ulteriori indicatori di performance organizzativa, in aggiunta a quelli previsti nel presente paragrafo.

La verifica e la certificazione a consuntivo della performance organizzativa relativa alle attività ricorrenti e/o innovative gestite dalla struttura organizzativa cui è preposto il titolare di posizione organizzativa, unitamente alla relativa valutazione, competono al Nucleo di valutazione.

#### **5. La valutazione dei comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda le modalità con le quali i titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità esplicano il loro ruolo professionale per il raggiungimento degli obiettivi in un determinato contesto lavorativo.

Tali comportamenti rappresentano un insieme di azioni funzionali al miglioramento della performance complessiva ed al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e appaiono idonei a favorire il clima organizzativo interno.

I comportamenti oggetto di valutazione e le relative definizioni sono i seguenti:

**a) *Orientamento ai risultati***

Capacità di finalizzare con determinazione, rapidità e costanza la propria attività al conseguimento di risultati effettivi (rispetto dei tempi, precisione, risposta ai bisogni);

**b) *Capacità di programmazione e controllo***

Capacità di programmare e organizzare efficacemente le attività proprie e dei propri collaboratori, le risorse e il tempo disponibile, controllando continuamente lo svolgersi del processo e la qualità del prodotto/servizio. Capacità di programmare e monitorare l'attuazione delle misure anticorruzione e gli adempimenti in materia di trasparenza e pubblicità;

**c) *Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi***

Capacità di adattarsi al cambiamento, di individuare, proporre e implementare soluzioni innovative, coniugata al desiderio di apprendere e aggiornarsi; capacità di cogliere le trasformazioni organizzative, adattando il proprio comportamento;

**d) *Problem solving, incisività nell'azione complessiva dell'Ente, Propositività***

Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi, agendo con metodo, spirito di iniziativa ed atteggiamento propositivo; capacità di attivarsi senza essere stimolati a procedere; capacità di suggerire e segnalare miglioramenti funzionali e organizzativi. Capacità di traguardare la propria azione oltre il Settore di appartenenza in un'ottica di performance complessiva di ente.

**e) *Disponibilità ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità di lavorare in gruppo, autorevolezza***

Capacità di gestire gli scambi con persone o uffici in un'ottica di comprensione reciproca e di collaborazione; consapevolezza della cultura aziendale e delle dinamiche organizzative; capacità di integrare il proprio lavoro con quello di altri soggetti appartenenti o meno alla struttura di preposizione, anche esterni all'Ente. Capacità di collaborare con l'organo di direzione politico amministrativa nella formulazione di proposte e nella relativa attuazione.

**f) *Competenze professionali***

Capacità di applicare e approfondire le competenze professionali e le tecniche possedute con autonomia ed elevata qualità di prodotto. Capacità di ampliare e potenziare il proprio bagaglio di competenze e conoscenze professionali per affrontare e sostenere ruoli articolati e diversificati.

**g) *Capacità di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori***

Capacità di potenziare le conoscenze, le capacità e le attitudini dei collaboratori, di ripartire equamente i carichi di lavoro assegnati e di orientarne l'attività verso comportamenti eticamente corretti.

Capacità di valutare correttamente il personale assegnato in coerenza con la vigente metodologia di valutazione e con il principio di differenziazione delle valutazioni di cui all'art. 9, comma 1, lettera d) del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Inoltre, in attuazione delle disposizioni contenute nella legge 6 novembre 2012, n. 190 e nel Piano triennale di prevenzione della corruzione, verrà valutata l'attenzione dimostrata dai titolari di posizione organizzativa nell'informare il personale direttamente gestito sulle misure da adottare e sulle modalità di attuazione delle stesse, nonché nel vigilare sull'osservanza delle disposizioni in materia di anticorruzione da parte del personale ad essi assegnato.

Tale fattore è applicabile solamente agli incaricati di cui all'articolo 13 comma 1, lettera a) del CCNL Funzioni locali 21 maggio 2018.

## **6. Criteri di attribuzione dei punteggi valutativi**

### **Punteggi attribuibili agli obiettivi gestionali ed ai comportamenti organizzativi**

Il punteggio sarà attribuito agli obiettivi gestionali e ai comportamenti organizzativi sulla base dei seguenti intervalli:

eccellente: da 91 a 100 punti;

ottimo: da 81 a 90 punti;

elevato: da 71 a 80 punti;  
buono: da 61 a 70 punti;  
sufficiente da 51 a 60 punti;  
non pienamente positivo: da 1 a 50 punti;  
negativo: nessun punto.

**Il punteggio sul livello di conseguimento degli obiettivi gestionali è ottenuto:**

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli obiettivi specifici;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero degli obiettivi specifici.

**Il punteggio sui comportamenti organizzativi è ottenuto:**

- sommando i punteggi ottenuti sui singoli fattori dei comportamenti organizzativi;
- dividendo la somma così ottenuta per il numero dei fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi.

**Il punteggio sul livello di conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa è attribuito come segue.**

La performance organizzativa di struttura viene misurata per ciascuna struttura assegnata ai titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità attraverso i seguenti criteri:

- a) Correttezza, completezza e tempestività dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni di cui al D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 fino a punti 5
- b) Risultati delle rilevazioni di *customer satisfaction* fino a punti 5
- c) Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi fino a punti 5.

Nei Settori dell'Ente che non hanno adottato il sistema di misurazione della soddisfazione degli utenti (*customer satisfaction*) il punteggio sopra indicato stabilito per tale fattore di valutazione sarà equamente distribuito tra gli altri due fattori.

**Giudizio di sintesi sulla prestazione**

Il giudizio di sintesi sulla prestazione è ottenuto calcolando la media ponderata tra il punteggio sugli obiettivi gestionali, il punteggio sugli obiettivi di performance organizzativa ed il punteggio sui comportamenti organizzativi.

I coefficienti di ponderazione sono definiti come segue:

- 45 per gli obiettivi gestionali;
- 15 per gli obiettivi di performance organizzativa;
- 40 per i comportamenti organizzativi.

Qualora il contesto nel quale il titolare di incarico di posizione organizzativa o di alta professionalità opera evidenzia la necessità di spostare maggiormente l'attenzione sugli obiettivi gestionali, sugli obiettivi di performance organizzativa o sui comportamenti organizzativi, all'atto dell'approvazione del Piano dettagliato degli Obiettivi per l'anno di riferimento il Consiglio di Amministrazione, sentito il Nucleo di valutazione, potrà stabilire coefficienti di ponderazione diversi da quelli adottati.

Accedono al sistema valutativo tutti i titolari di incarico di posizione organizzativa di cui all'art. 13 comma 1 lettere a) e b) del CCNL Funzioni Locali 21 maggio 2018 che nell'anno di riferimento hanno maturato una presenza effettiva in servizio (con esclusione quindi di tutti i motivi di assenza), pari almeno a quella definita dal contratto collettivo decentrato integrativo per la definizione dei criteri generali per la

determinazione della retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa (ai sensi dell'art. 7 comma 4, lett. b) CCNL 21/5/2018). Tale requisito non è proporzionabile qualora l'incarico sia stato costituito o cessato in corso d'anno. Accedono al sistema valutativo tutti i titolari di incarico di posizione organizzativa che nell'anno di riferimento hanno ottenuto l'assegnazione di obiettivi gestionali.

## **7. Procedimento di valutazione e soggetti coinvolti**

Il procedimento di valutazione della performance individuale dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità compete al Nucleo di Valutazione e viene attivato successivamente all'approvazione della Relazione sulla performance dell'anno cui la valutazione si riferisce.

Ai fini della valutazione, in particolare dei comportamenti organizzativi, il Nucleo tiene conto anche delle informazioni acquisite dal Consiglio di Amministrazione.

La scheda di valutazione, sottoscritta dal Presidente del Nucleo di Valutazione, viene consegnata al dipendente titolare di incarico di posizione organizzativa o di alta professionalità, il quale contestualmente la sottoscrive per presa visione.

In seguito al ricevimento della propria valutazione il titolare di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità che non concordasse con il giudizio espresso, formula per iscritto, entro 7 giorni lavorativi dal momento della sottoscrizione della scheda, le proprie osservazioni al Nucleo di Valutazione. Quest'ultimo, sentito il Presidente del Consiglio di Amministrazione, può confermare o modificare il giudizio formulato, motivando la propria decisione.

Le osservazioni del titolare di incarico di posizione organizzativa o alta professionalità e la risposta fornita dal Nucleo sono conservati nel fascicolo personale del dipendente.

Qualora anche dopo la procedura di riesame della valutazione persistesse l'insoddisfazione, il titolare di incarico di posizione organizzativa può attivare il contenzioso innanzi al Giudice Ordinario in funzione di Giudice del lavoro.

## **8. Determinazione dell'importo della retribuzione di risultato.**

La quantificazione dell'importo individualmente spettante a ciascun dipendente a titolo di retribuzione di risultato viene determinata come segue:

- a) l'importo complessivamente destinato al finanziamento della retribuzione di risultato dei titolari di incarichi di posizione organizzativa e di alta professionalità, come determinato dall'Ente in applicazione dell'art. 15, comma 4 del CCNL 21 maggio 2018, viene diviso per il numero scaturito dalla somma dei punteggi complessivi riportati dai titolari di incarichi di posizione organizzativa e alta professionalità nelle rispettive schede di valutazione. In tal modo si determina il valore punto della retribuzione di risultato;
- b) il valore punto della retribuzione di risultato, determinato secondo quanto stabilito alla precedente lettera a), viene moltiplicato per il punteggio riportato da ciascun titolare di posizione organizzativa o alta professionalità nella propria scheda di valutazione. In tal modo si determina l'importo spettante a ciascun titolare di posizione organizzativa o alta professionalità a titolo di retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.

Allegato: modello scheda di valutazione

<p align="center"><b>SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b></p>							
<p>ANNO</p>							
<p>NOME, COGNOME</p>							
<p>POSIZIONE ORGANIZZATIVA</p>							
<p align="center"><b>OBIETTIVI GESTIONALI</b></p>							
	ECCELLENTE (91 - 100)	OTTIMO (81 - 90)	ELEVATO (71 - 80)	BUONO (61 - 70)	SUFFICIENTE (51 - 60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1 - 50)	NEGATIVO (0)
Distribuzione punteggi obiettivi gestionali	0	0	0	0	0	0	0
<b>PUNTEGGIO FINALE OBIETTIVI GESTIONALI</b>							
<p align="center"><b>OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b></p>							
Correttezza, completezza e tempestività dell'adempimento degli obblighi in materia di pubblicità, trasparenza	(fino a punti 5)						
Risultati delle rilevazioni di <i>customer satisfaction</i>	(ove presente, fino a punti 5)						
Rispetto dei tempi di evasione dei procedimenti amministrativi	(fino a punti 5)						
<b>PUNTEGGIO FINALE DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>							

<b>COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>							
	ECCELLENTE (91 - 100)	OTTIMO (81 - 90)	ELEVATO (71 - 80)	BUONO (61 - 70)	SUFFICIENTE (51 - 60)	NON PIENAMENTE POSITIVO (1 - 50)	NEGATIVO (0)
Orientamento ai risultati							
Capacità di programmazione e controllo							
Propensione all'aggiornamento e al nuovo, adattamento ai cambiamenti organizzativi							
Problem solving, incisività nell'azione complessiva dell'Ente, propositività							
Disponibilità ai rapporti interpersonali e organizzativi, capacità di lavorare in gruppo, autorevolezza							
Competenze professionali							
Capacità di gestire, motivare, responsabilizzare i propri collaboratori (solo per gli incarichi di cui all'articolo 13 comma 1, lettera a del CCNL 21 maggio 2018)							
Distribuzione punteggi comportamenti organizzativi	0	0	0	0	0	0	0
<b>PUNTEGGIO FINALE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>							

<b>PUNTEGGIO FINALE SULLA PRESTAZIONE</b>	
-------------------------------------------	--

Data \_\_\_\_\_ Firma del valutatore \_\_\_\_\_

Data e firma del valutato (per presa visione) \_\_\_\_\_

**Segue l'informativa in materia di protezione dei dati personali, da adeguare periodicamente in relazione alla normativa in vigore**