dasein
Consulenza Ricerca Formazione

LA VALUTAZIONE
DELLE PRESTAZIONI
DEGLI APICALI
(Posizioni Organizzative)

Manuale

LA VALUTAZIONE

CCNL 31.3.1999 Personale dei livelli

ART. 9 - Conferimento e revoca degli incarichi per le posizioni organizzative

4. I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano stati attribuiti gli incarichi di cui al presente articolo sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminati dall'ente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10, comma 3. *..Omissis..*

ART. 10 - Retribuzione di posizione e retribuzione di risultato

3. L'importo della retribuzione di risultato varia da un minimo del 10% ad un massimo del 25% della retribuzione di posizione attribuita. Essa è corrisposta a seguito di valutazione annuale.

Dlg 267/2000

Articolo 107 - Funzioni e responsabilità della dirigenza

7. Alla valutazione dei dirigenti degli enti locali si applicano i principi contenuti nell'articolo 5, commi 1 e 2, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, secondo le modalità previste dall'articolo 147 del presente testo unico.

Art. 147. Tipologia dei controlli interni

1. Gli enti locali, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa, individuano strumenti e metodologie adeguati a:

a) garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;

b) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;

c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;

d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti.

Dlg 165/2001

Articolo 24 - Trattamento economico.

1. La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti*…Omissis….*

Dlgs. 150/09

Art. 9 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
   a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
   b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
   c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
   d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Art. 18. Criteri e modalità per la valorizzazione del merito ed incentivazione della performance

1. Le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonche' valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.
2. E' vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto

LA VALUTAZIONE DELL'APICALE

L'apicale, che sia **dirigente** o **posizione organizzativa** è sempre più sottoposto ad un ruolo manageriale che lo misura sulle variabili comportamentali della gestione dei processi, mettendo in secondo ordine le capacità tecniche e professionali da cui ha tratto la propria crescita professionale.

La riforma della pubblica amministrazione, avviata con la legge 421/92, ha introdotto un significativo cambiamento che parte dalla separazione delle competenze e, attraverso la riforma del titolo V della Costituzione, arriva ad assegnare ai controlli interni la responsabilità di vigilare sulle performance dell'Amministrazione.
L'unico vero controllo esterno rimane alla Corte dei Conti che vigila sulle responsabilità patrimoniali e collabora con gli Enti (art. 7 L. 131/03).

In questo contesto la valutazione delle Posizioni Organizzative in Enti privi di dirigenza riveste particolare complessità per le responsabilità che sono in capo agli stessi, ovvero le azioni di attuazione della programmazione strategica, il sistema informativo del controllo di gestione e la gestione dei fattori produttivi dell'Ente (risorse finanziarie, umane e strumentali).

Con l'introduzione del Dlgs 150/09 mutano, e sensibilmente, i contenuti e le modalità della valutazione. la quale si applica secondo quanto prescritto nel Sistema di misurazione e valutazione delle Performance, in un contesto di oggettività e confrontabilità che deriva dalla conformità del Sistema stesso alla legge, dalla presenza di un Organismo indipendente di valutazione in ciascuna Amministrazione
Introduce inoltre un preciso criterio di selettività su base meritocratica applicabile indistintamente a tutto il personale, compresi i responsabili di Posizione Organizzativa.

La valutazione individuale del personale responsabile di una unità organizzativa avviene quindi:
a) sulla risultanza dei sistema di misurazione e valutazione della performance (obiettivi)
2) sulle competenze manageriali (comportamenti organizzativi)

La valutazione individuale viene effettuata nei confronti di tutto il personale, comprese le Posizioni Organizzative.
Le Posizioni Organizzative valutano il personale assegnato.
La valutazione delle figure di vertice è operata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE

AREA/SETTORE		ANNO	2011
POSIZIONE ORGANIZZATIVA			

VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI								
GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	Grado di raggiungimento			0,00%				
COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione	10							
Innovatività	8							
Gestione risorse economiche	12							
Orientamento alla qualità dei servizi	7							
Gestione Risorse umane	7							
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	6							
Totale comportamenti organiz.	50	0	0	0	0	0	0	0

0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	0,00%
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	0,00%		

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE – GLI OBIETTIVI

Nella parte superiore della scheda di valutazione sono esaminati i risultati ottenuti dai Responsabili in merito gli obiettivi loro assegnati attraverso l'adozione del Piano della Performance, a seguito della certificazione e della pesatura da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione
(vedi dettaglio in Metodologia valutazione PO ex art 31)

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.
L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

LA SCHEDA – I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti attraverso una scala di giudizio numerica.

L'O.I.V. attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascuna Posizione Organizzativa rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

L'O.I.V., sentiti i Responsabili, attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa rispetto alle proprie funzioni.

L'incidenza della valutazione degli comportamenti organizzativi è pari al 50% della valutazione complessiva.

1	2	3	4	5	6	7
inferiore alle attese **prestazione non adeguata**	**parzialmente inferiore alle attese** **prestazione non adeguata**	**parzialmente inferiore alle attese** **prestazione sufficiente**	**rispondente alle attese** **prestazione più che sufficiente**	**rispondente alle attese** **prestazione adeguata**	**superiore alle attese** **prestazione più che adeguata**	**assai superiore alle attese** **prestazione eccellente**
il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa	il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.	Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione	Il comportamento dell'interessato è accettabile, con alcune prestazioni di livello soddisfacente, ma non ancora adeguate alle aspettative.	Il comportamento dell'interessato è adeguato al ruolo, con significative prestazioni, ma necessita di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili ma ancora caratterizzate da spazi di miglioramento.	Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'organizzazione

LA VALUTAZIONE FINALE SUI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI PUO' OSCILLARE TRA 50 E 350 PUNTI

(DAL 14% AL 100%)

I COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

POSIZIONI ORGANIZZATIVE		
comportamento	fattori di valutazione	Valutazione complessiva
Relazione e integrazione	- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione; - partecipazione alla vita organizzativa; - integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati; - capacità di lavorare in gruppo; - capacità negoziale e gestione dei conflitti.	Indica la capacità di interagire, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati. Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, con gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.
Innovatività	- iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - capacità di definire regole e modalità operative nuove; - introduzione di strumenti gestionali innovativi.	Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, ottenendo risultati, agendo con spirito di iniziativa. Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire. Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti. Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento
Gestione risorse economiche	- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale; - gestione delle risorse economiche e strumentali affidate; - rispetto dei vincoli finanziari; - capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza; - sensibilità alla razionalizzazione dei processi; - capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.	Indica la capacità di realizzare il lavoro con il minor impiego possibile di tempo, denaro e risorse. È riflessa dalla consapevolezza dei costi e dei benefici, dalla minimizzazione degli sprechi. Implica la capacità di individuare e articolare razionalmente i processi delle attività da svolgere, assegnare correttamente responsabilità e compiti, scegliere modalità operative efficienti e allocare le risorse disponibili in misura appropriata alle competenze richieste e ai carichi di lavoro.

Orientamento alla qualità dei servizi	- rispetto dei termini dei procedimenti; - presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati; - capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento; - gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori; - capacità di limitare il contenzioso; - capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.	Denota l'attitudine ad operare per obiettivi per raggiungere il risultato traducendo in azioni efficaci e concrete quanto progettato. Il perseguire il risultato atteso presuppone la capacità di prendere tempestivamente e razionalmente le decisioni, valutando in modo realistico vincoli ed opportunità, accettando i margini di rischio e di incertezza, gestendo in modo flessibile ed equilibrato situazioni impreviste, mutevoli e poco strutturate.
Gestione Risorse umane	- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa; - capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale; - capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento; - delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori; - prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori; - attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale, - efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali; - controllo e contrasto dell'assenteismo; - capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	Indica la capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare persone o gruppi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Designa la capacità di assumere con autorevolezza e sicurezza un ruolo di guida di altri, indirizzando ed inducendo stimoli e motivazioni che spingano al raggiungimento dei risultati. Comprende la capacità di ottenere collaborazione e di coordinare lavori di gruppo, promuovendo la crescita professionale e gestionale dei collaboratori, individuandone correttamente capacità e attitudini.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi	- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate; - capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale; - orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta; - sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.	Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità in una logica d'insieme. La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione al contesto modificato.

SISTEMA DI VALUTAZIONE E PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato è strettamente collegato ai risultati ottenuti dalla performance organizzativa dell'area/settore di responsabilità della Posizione Organizzativa e dai comportamenti manageriali espressi sia nel perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati che nel ruolo di responsabilità esercitato.
Condizione inderogabile per l'accesso ai premi è la validazione della relazione di performance, di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Per le Posizioni Organizzative si applicano i medesimi criteri dettati per il restante personale sia per quanto riguarda la collocazione nelle fasce di merito, sia per quanto concerne l'attribuzione del trattamento incentivante.
In virtù della peculiare struttura della retribuzione delle posizioni organizzative, il trattamento da considerare, in luogo del trattamento accessorio collegato alla performance, è la retribuzione di risultato, cioè il trattamento accessorio collegato ai risultati di cui all'articolo 24 del d.lgs 165 del 2001, così come novellato dall'articolo 45.

- **Indennità di risultato – Posizione Organizzative**
  L'indennità di risultato viene erogata con la determinazione della percentuale di indennità di risultato (dal 10% al 25%) attribuita sulla indennità di posizione, a seguito della validazione e "pesatura" degli obiettivi assegnati dal Piano della Performance, in funzione del loro indice di complessità nell'ambito della performance organizzativa dell'Ente.
  (vedi dettaglio in Metodologia valutazione PO ex art 31)
  Stabilito il valore teorico della indennità di risultato assegnato ad ogni posizione organizzativa con la definizione della % di risultato, l'erogazione della indennità avviene in modo proporzionale attraverso il punteggio ottenuto;in particolare chi ottiene un punteggio superiore o uguale al 95% viene rapportato al fattore 100%, viceversa chi ottiene un punteggio inferiore al 70% non percepisce alcuna indennità di risultato.

Ex-ante

Assegnazione degli obiettivi con l'adozione del Piano delle Performance e attribuzione della % di indennità di risultato in funzione dell'indice di complessità determinato dalla media della pesatura degli obiettivi.

	PO	indice di complessità	% indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)
A	**Infrastrutture e Patrimonio**	**29,17%**	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00
B	**Cultura e Politiche sociali**	**17,38%**	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20
C	**Comunicazione e PR**	**13,98%**	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00
	Finanza e Bilancio	**11,87%**		€ 12.912,00	€ 1.936,80
D	**Affari Istituzionali Legali**	**8,11%**	10%	€ 9.500,00	€ 950,00
	Territorio e Ambiente	**4,51%**		€ 8.608,00	€ 860,80

Ex-post

Dall'esito della valutazione della performance individuale, si determina l'effettivo importo di indennità di risultato erogabile per ogni posizione organizzativa, proporzionale al punteggio ottenuto:

	PO	indice di complessità	% indennità risultato	indennità posizione (base di calcolo)	budget (teorico)	valutazione (obj+comp)	Fasce e % risultato erogabile		diretta proporzionalità (su risultato erogabile)
A	**Infrastrutture e Patrimonio**	**29,17%**	25%	€ 12.912,00	€ 3.228,00	**98%**	A	100%	€ 3.228,00
B	**Cultura e Politiche sociali**	**17,38%**	20%	€ 6.456,00	€ 1.291,20	**90%**	B	dir prop	€ 1.162,08
C	**Comunicazione e PR**	**13,98%**	15%	€ 11.200,00	€ 1.680,00	**92%**	B	dir prop	€ 1.545,60
	Finanza e Bilancio	**11,87%**		€ 12.912,00	€ 1.936,80	**85%**	C	dir prop	€ 1.646,28
D	**Affari Istituzionali Legali**	**8,11%**	10%	€ 9.500,00	€ 950,00	**68%**	E	0%	€ -
	Territorio e Ambiente	**4,51%**		€ 8.608,00	€ 860,80	**77%**	D	dir prop	€ 662,82