



MANUALE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Criteri disciplinanti l'attribuzione
della retribuzione di risultato
al personale con incarico
in Posizione Organizzativa e Alta Professionalità

ANNO 2015

Adottato con deliberazione dell'Amministratore Unico n. 6 del 11/03/2015

La valutazione delle prestazioni del personale con incarico in Posizione Organizzativa o in posizione di Alta Professionalità assume una notevole rilevanza nel perseguimento di un'ottimale gestione ed incentivazione delle risorse umane a disposizione dell'Azienda, oltre a stabilire parametri necessari, secondo quanto definito nel C.C.N.L., per l'erogazione della retribuzione di risultato.

E' opportuno sottolineare quanto il momento valutativo debba costituire un elemento indispensabile nel percorso di crescita e formazione professionale di tutto il personale dell'Azienda, in modo particolare per coloro che sono chiamati a ruoli di Responsabilità organizzativa e gestionale.

Perché ciò avvenga, deve crescere la consapevolezza delle potenzialità che possono nascere da un'analisi attenta delle prestazioni riferite agli obiettivi che erano stati assegnati a ciascuno, ma anche della capacità individuale di perseguirli in una continua tensione verso il miglioramento del "saper fare" ciò che viene richiesto, incarnando le modalità più adeguate al delicato mandato dei nostri Servizi alla persona attraverso il "saper essere", quel bagaglio cioè di competenze, esperienze e capacità di riflessione personale e professionale che costituisce una componente indispensabile nel lavoro sociale.

Si evidenzia così come tale peculiare meccanismo valutativo, diversamente da quanto può avvenire in ambiti diversi, pur aspirando alla massima oggettività possibile, non potrà non considerare parametri di valore e di soggettività di giudizio. Dovranno essere valutati infatti, oltre agli obiettivi assegnati, anche capacità organizzative del lavoro, capacità di innovazione e di gestione della necessaria flessibilità e la capacità di modificare spesso l'approccio ai problemi per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

Si propone di fondare la valutazione dei risultati conseguiti dal personale con incarico in Posizione Organizzativa e incarico in posizione di Alta Professionalità su due canali:

- La valutazione dei risultati (performance organizzativa) con un peso del 44%;
- La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (performance individuale) con un peso del 56%.

La valutazione dei risultati – Performance organizzativa – 44% -

Si tratta del parametro con il quale si intendono valutare le prestazioni del titolare di Posizione Organizzativa nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio coincidente con l'anno solare.

Il peso ponderale proposto per la valutazione della performance, pari al 56% del totale, è da intendersi a titolo sperimentale per l'anno 2015, in considerazione del fatto che in tale annualità viene adottato, anch'esso a titolo sperimentale, lo strumento gestionale del *Piano degli Obiettivi Gestionali*. Negli esercizi successivi tutte le modalità di valutazione potranno essere riviste anche in funzione del perfezionamento previsto dell'unione dell'Asp O.S.E.A. con l'Asp Rete.

I parametri di valutazione dei risultati sono definiti nel *Regolamento per la definizione dei criteri per il conferimento delle Posizioni Organizzative* e nel *Regolamento per conferimento incarichi di Alta Professionalità* dell'Asp O.S.E.A.

Per quanto riguarda la definizione dei programmi e degli obiettivi specifici che ad essi si collegano, si rimanda al *Piano degli Obiettivi Gestionali* nel quale sono indicati anche i pesi ponderali associati a ciascun obiettivo stimati in relazione alla specifica importanza e conseguente difficoltà di realizzazione.

Il *Piano degli Obiettivi Gestionali* tende alla traduzione in precise linee operative degli indirizzi generali dell'Assemblea dei soci di O.S.E.A. che l'Amministratore unico definisce individuando coerenti strategie e obiettivi di gestione.

Il Direttore quindi, ai fini del processo valutativo, che potrà svolgere in assoluta autonomia o eventualmente con l'apporto consulenziale esterno dell'O.I.V. – Nucleo di valutazione - , terrà conto dei seguenti elementi:

- Percentuale degli obiettivi realizzati rispetto a quelli previsti;
- Rispetto dei tempi previsti;
- Percentuale degli obiettivi rinviati rispetto a quelli previsti;
- Percentuale degli obiettivi rimasti da realizzare;
- Il peso assegnato a ciascun obiettivo in riferimento alla sua importanza e difficoltà di realizzazione;
- Gli eventuali obiettivi realizzati non compresi nel *Piano degli Obiettivi Gestionali* e inseriti in corso di esercizio.

Gli obiettivi dovranno essere accompagnati da indicatori di risultato scelti tra quelli che meglio possono rappresentare il grado effettivo di raggiungimento dell'obiettivo. Questi indicatori dovranno essere chiari, rilevanti, controllabili e di facile registrazione.

La valutazione potrà esprimersi in: *eccellente, buono, sufficiente, scarso*.

I parametri associati saranno i seguenti:

Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati

VALUTAZIONE	RISULTATI CONSEGUITI RISPETTO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Tutti gli obiettivi sono stati conseguiti pienamente	22	44
<i>Buono</i>	La maggior parte degli obiettivi è conseguita pienamente	18	36
<i>Sufficiente</i>	La maggior parte degli obiettivi è conseguita solo parzialmente	12	24
<i>Scarso</i>	La maggior parte degli obiettivi non è stata conseguita	6	12

La valutazione della qualità delle prestazioni individuali – Performance individuale – 56% -

Questo canale valutativo mette al centro della sua attenzione la valutazione della qualità delle prestazioni individuali per quanto concerne l'espressione professionale di conoscenze (*sapere*), competenze specifiche e di abilità tecniche (*saper fare*), ma anche di un bagaglio fatto di esperienze e capacità di riflessione personale e professionale (*saper essere*).

Si tratta certamente del momento valutativo più complesso che dovrà tener conto di differenti fattori attraverso l'attenta analisi dell'espressione di varie capacità operative, personali e professionali.

Il Direttore, in assoluta autonomia o con l'eventuale supporto consulenziale esterno dell'O.I.V. – Nucleo di valutazione - , potrà utilizzare gli strumenti conoscitivi e valutativi che riterrà più opportuni che potranno comprendere: la qualità del contributo di ciascun valutato alla progettazione e redazione di documenti legati alle finalità dell'Azienda, qualsiasi altro documento a disposizione del Direttore, questionari specifici appositamente predisposti e somministrati ai collaboratori del valutato, esiti di colloqui individuali ed eventuali test di autovalutazione.

Gli ambiti di valutazione della qualità delle prestazioni individuali o performance individuale, così come definito nel *Regolamento per la definizione dei criteri per il conferimento delle Posizioni Organizzative* e nel *Regolamento per conferimento incarichi di Alta Professionalità* dell'Asp O.S.E.A., prevederanno i seguenti parametri:

Capacità dimostrata nel coordinare, indirizzare, motivare e valutare i collaboratori creando un clima organizzativo favorevole

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di organizzare il lavoro, anche cercando di limitare il ricorso allo straordinario

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di innovazione, cioè promuovere e diffondere le innovazioni tecnologiche procedurali e gestionali

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per gli altri titolari di area delle Posizioni Organizzative, nonché per il personale delle altre aree

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per gli Organi di amministrazione dell'Azienda

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di organizzare le proprie attività e quella dei collaboratori, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6
<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

Capacità di modificare l'approccio ai problemi per il raggiungimento degli obiettivi

VALUTAZIONE	QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Eccellente</i>	Capacità pienamente e costantemente espressa	4	8
<i>Buono</i>	Capacità parzialmente espressa	3	6

<i>Sufficiente</i>	Capacità espressa in modo parziale e sporadico	2	4
<i>Scarso</i>	Capacità non espressa	1	2

La valutazione verrà conclusa, di norma, nel primo bimestre dell'anno successivo osservando la seguente procedura (fatta salva l'eventuale anticipazione rispetto alla chiusura dell'anno solare, in caso di fusione con l'ASP Rete in corso d'esercizio):

- il Direttore compilerà, avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati, la scheda di valutazione predisposta per ciascun Valutato utilizzando lo schema sotto riportato;
- le schede contenenti le valutazioni verranno consegnate a ciascun Valutato, nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni;
- il Direttore, anche sulla scorta delle eventuali osservazioni o controdeduzioni avanzate dai Valutati, assegnerà in via definitiva il punteggio finale per l'anno di riferimento.

Vengono individuate n. 3 fasce di retribuzione di risultato, stabilite dall'Amministratore unico:

FASCE	
DA 61 A 70 PUNTI	50%
DA 71 A 90 PUNTI	70%
DA 91 A 100 PUNTI	100%

Per punteggi pari o inferiori a 60 punti non si assegna l'indennità di risultato.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

POSIZIONE : VALUTATO:	PUNTEGGIO RELATIVO	PUNTEGGIO ASSOLUTO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati</i>		
Valutazione complessiva dei risultati (massimo 44 punti)		
<i>Capacità dimostrata nel coordinare, indirizzare, motivare e valutare i collaboratori creando un clima organizzativo favorevole</i>		
<i>Capacità di organizzare il lavoro, anche cercando di limitare il ricorso allo straordinario</i>		
<i>Capacità di innovazione, cioè promuovere e diffondere le innovazioni tecnologiche procedurali e gestionali</i>		
<i>Capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per gli altri titolari di area delle Posizioni Organizzative, nonché per il personale delle altre aree</i>		
<i>Capacità di rappresentare un punto di riferimento professionale per gli Organi di amministrazione dell'Azienda</i>		
<i>Capacità di organizzare le proprie attività e quella dei collaboratori, facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio e contemperando i diversi impegni</i>		
<i>Capacità di modificare l'approccio ai problemi per il raggiungimento degli obiettivi</i>		
Valutazione complessiva della prestazione individuale (massimo 56 punti)		
PUNTEGGIO COMPLESSIVO		
RETRIBUZIONE DI RISULTATO		