

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DAI TITOLARI DI INCARICO DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.**

### **1) Finalità della valutazione**

La valutazione dei risultati delle attività svolte dai titolari di incarico di posizione organizzativa è finalizzata:

- a sviluppare le risorse professionali individuali e di gruppo e ad orientare l'azione verso gli obiettivi dell'Ente;
- a migliorare l'efficienza, l'efficacia e la qualità complessiva dell'organizzazione e dei servizi erogati;
- a riconoscere la professionalità sviluppata ai fini dell'assegnazione degli incarichi e delle responsabilità;
- a corrispondere la retribuzione di risultato.

### **2) Oggetto della valutazione**

Costituiscono oggetto della valutazione i risultati delle attività svolte dagli incaricati di PO in termini di:

- obiettivi gestionali raggiunti;
- competenze e capacità dimostrate e comportamenti organizzativi tenuti.

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono individuati nell'ambito del Piano annuale di attività dell'Agenzia, anche su proposta o con il contributo del titolare di PO. Costituiscono parte integrante degli obiettivi gli indirizzi assunti e le direttive impartite dal Direttore o dal Dirigente.

Il grado di realizzazione degli obiettivi viene monitorato e misurato attraverso appositi indicatori e target.

Le competenze/capacità e i comportamenti organizzativi sono definiti nella scheda di valutazione delle PO.

Per quanto concerne, in particolare, i comportamenti organizzativi si fa anche riferimento al decalogo della categoria D – Responsabile di unità organizzativa, contenuto nel sistema di valutazione del personale, ai Codici di comportamento dei dipendenti pubblici e dell'Agenzia, al Codice disciplinare, ai codici etici o di condotta eventualmente adottati dall'Ente, nonché agli altri atti e documenti nei quali sono indicati comportamenti, condotte e prescrizioni a carico dei dipendenti dell'Agenzia, oltre che in specifiche norme di legge che configurano responsabilità ed effetti sulla valutazione individuale in caso di violazione.

Le competenze e i comportamenti organizzativi attengono, in sintesi, ai seguenti ambiti specificati e descritti nell'apposita scheda per il riconoscimento dei risultati:

- a) tecnico-professionale;
- b) organizzativi (pianificazione, programmazione e controllo; innovazione e management del cambiamento);
- c) relazionali (negoiazione e gestione dei conflitti; cooperazione e lavoro di gruppo);
- d) personali (assunzione di responsabilità e capacità decisionale; autosviluppo).

### **3) Tempi**

La valutazione ha cadenza annuale, di norma dal 1/1 al 31/12.

Deve essere previsto un feed back intermedio, di norma entro il mese di settembre, per verificare lo stato di avanzamento e/o le modifiche intervenute.

### **4) Soggetti del processo di valutazione**

Il Direttore ed i Dirigenti di Servizio valutano i titolari di PO operanti nelle strutture di rispettiva competenza.

Il titolare di posizione organizzativa presenta al Dirigente valutatore una relazione di auto analisi consuntiva sul grado di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati conseguiti, come parte integrante del processo di consuntivazione dei programmi o delle attività rilevanti, che, come tale costituisce input necessario per l'apprezzamento.

I soggetti coinvolti nel processo di valutazione osservano i principi di correttezza e buona fede e instaurano tra loro relazioni cordiali basate sulla reciproca collaborazione.

I comportamenti sono improntati all'esigenza di massima trasparenza, nel rispetto dei principi generali in materia di protezione dei dati personali.

I valutatori operano con imparzialità e coerenza, evitando, in particolare, ogni possibile forma di discriminazione.

I valutati hanno diritto di accedere agli atti e alle informazioni relative alla propria valutazione con possibilità di esercitare il diritto di correzione e il diritto di integrazione dei dati.

Il valutatore si astiene ogni qualvolta sussistano cause d'incompatibilità o conflitti d'interesse che possono compromettere l'imparzialità del giudizio.

## **5) Criteri di espressione della valutazione per l'apprezzamento dei risultati, dei comportamenti agiti e della maggiorazione.**

### L'apprezzamento dei risultati:

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene ricavato dal consuntivo delle attività della struttura di assegnazione ed è espresso attraverso il riconoscimento di un parametro retributivo secondo la tabella seguente:

<b>Grado di raggiungimento degli obiettivi</b>	<b>Trasposizione del grado di raggiungimento degli obiettivi in parametri retributivi</b>
Media compresa tra 85% e 100%	100
Media compresa tra 60% e 84%	80
Media compresa tra 40% e 59%	50
Media compresa tra 0% e 39%	0

Ai fini dell'attribuzione della quota della retribuzione di risultato correlata al raggiungimento degli obiettivi, il parametro retributivo viene ponderato con il coefficiente attribuito in rapporto alla retribuzione di posizione [100, 105, 110, 115, 120, 125] e rapportato infine alla presenza in servizio sulla base dei criteri definiti in sede di contrattazione integrativa.

Non percepiscono la quota di risultato correlata al raggiungimento degli obiettivi i titolari di posizione organizzativa che nella valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi hanno conseguito un parametro retributivo pari a 0, mentre quando tale parametro è pari a 50 la quota di risultato è ridotta del 50%.

### L'apprezzamento delle competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali e personali:

Le competenze e i comportamenti organizzativi vengono apprezzati sulla base di una apposita scala di valutazione.

Essa viene espressa attraverso l'attribuzione, per ciascuna delle competenze/comportamenti valutati, di uno dei seguenti giudizi ai quali sono associati i punteggi a fianco indicati:

- agito pienamente = 9 - 10;
- agito sostanzialmente = 7 - 8;
- agito parzialmente = 5 - 6;
- agito in minima parte o per nulla = 0 - 4.

La somma dei punteggi determina l'attribuzione di un parametro retributivo secondo la seguente tabella:

<b>Range in cui ricadono i punteggi conseguiti in sede di apprezzamento delle capacità/comportamenti</b>	<b>Parametro retributivo correlato</b>
Punteggio pari o superiore a 60	100
Punteggio compreso tra 48 e 59	90
Punteggio compreso tra 37 e 47	50
Punteggio fino a 36	0

Ai fini dell'attribuzione della quota della retribuzione di risultato correlata alla valutazione delle capacità/comportamenti il parametro retributivo viene ponderato con il coefficiente attribuito in rapporto alla retribuzione di posizione e rapportato alla presenza in servizio.

Allo stesso modo si procede per l'attribuzione della maggiorazione.

La valutazione più elevata, ricompresa nel range pari o superiore a 60, può essere attribuita, secondo criteri di selettività e differenziazione, a non più del 40% delle posizioni organizzative assegnate ad un Servizio.

Ove gli obiettivi non siano raggiunti ed i comportamenti organizzativi siano agiti in minima parte o per nulla agiti, il livello di riconoscimento viene equiparato a valutazione negativa ai sensi del vigente C.C.N.L., alla quale corrisponde il parametro retributivo zero (0).

L'accertamento di risultati negativi comporta la revoca dell'incarico con perdita della retribuzione di posizione da parte del dipendente che resta inquadrato nella categoria di appartenenza e riprende a svolgere le funzioni proprie del profilo. Prima di procedere alla definitiva formalizzazione della revoca anticipata, a seguito di accertamento di risultati negativi, occorre acquisire in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia. L'accertamento di risultati negativi è normato dall'art. 14, comma 4, del C.C.N.L. 21/5/18 e dalla apposita disciplina adottata dal Direttore.

La valutazione annuale attribuita al titolare di posizione organizzativa alimenta la base dati del suo curriculum per formare, su base pluriennale, uno dei parametri da utilizzare per la ulteriore selezione a nuovi incarichi o per lo sviluppo di carriera.

## **6) Procedura di conciliazione**

Avverso la valutazione il titolare di PO può proporre reclamo al Direttore entro 5 gg. dalla consegna della scheda di valutazione definitiva, formulando i rilievi e le richieste di modifica della valutazione.

Il Direttore esamina il reclamo entro 10 gg. dalla presentazione e formula la propria decisione alla quale il Dirigente valutatore è tenuto a conformarsi.



AGENZIA  
REGIONALE  
PER IL LAVORO  
EMILIA-ROMAGNA

**SCHEDA PER IL RICONOSCIMENTO DEI RISULTATI CONSEGUITI E DEI  
COMPORAMENTI AGITI DAI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**Prima parte**

**SERVIZIO**

**DENOMINAZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

**TITOLARE DELL'INCARICO**

**PERIODO DI VALUTAZIONE: ANNO SOLARE \_\_\_\_\_**

**PERIODO A CUI SI RIFERISCE LA VALUTAZIONE: DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_**

**Seconda parte**

**DEFINIZIONE OBIETTIVI E VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

<b>Rif. Ob. servizio</b>	<b>Obiettivo individuale 1</b>	
<b>Possibili elementi di criticità</b>		
<b>Indicatori/target – Risultati raggiunti/Evidenze</b>		
<b><u>Commenti Finali</u></b>		<b>Valutazione di sintesi dell'obiettivo*</b>
		Obiettivo raggiunto pienamente o superato
		Obiettivo raggiunto sostanzialmente
		Obiettivo raggiunto parzialmente
		Obiettivo raggiunto in minima parte
		Obiettivo per nulla raggiunto
<b>Rif. Ob. servizio</b>	<b>Obiettivo individuale 2</b>	
<b>Possibili elementi di criticità</b>		
<b>Indicatori/target – Risultati raggiunti/Evidenze</b>		
<b><u>Commenti Finali</u></b>		<b>Valutazione di sintesi dell'obiettivo*</b>
		Obiettivo raggiunto pienamente o superato
		Obiettivo raggiunto sostanzialmente
		Obiettivo raggiunto parzialmente
		Obiettivo raggiunto in minima parte
		Obiettivo per nulla raggiunto



Rif. Ob. servizio	Obiettivo individuale 3
Possibili elementi di criticità	
Indicatori/target – Risultati raggiunti/Evidenze	
<b>Commenti Finali</b>	<b>Valutazione di sintesi dell'obiettivo*</b>
	Obiettivo raggiunto pienamente o superato
	Obiettivo raggiunto sostanzialmente
	Obiettivo raggiunto parzialmente
	Obiettivo raggiunto in minima parte
	Obiettivo per nulla raggiunto

<b>SINTESI DEI RISULTATI</b>	
<b>Commenti Finali</b>	<b>Valutazione di sintesi degli obiettivi*</b>
	Prevalenza di obiettivi raggiunti pienamente o superati
	Prevalenza di obiettivi raggiunti sostanzialmente
	Prevalenza di obiettivi raggiunti parzialmente
	Prevalenza di obiettivi raggiunti in minima parte
	Prevalenza di obiettivi per nulla raggiunti

## Terza parte

### VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE TECNICO SPECIALISTICHE – ORGANIZZATIVE, RELAZIONALI E PERSONALI

#### COMPETENZA TECNICO-PROFESSIONALI

<b>1 COMPETENZA TECNICO-PROFESSIONALE</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Possedere le conoscenze generali e le metodologie tecnico-specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate alla propria posizione;</i></li> <li>- <i>Effettuare diagnosi appropriate e pertinenti dei problemi professionali da affrontare;</i></li> <li>- <i>Affrontare in modo efficace i problemi professionali connessi alla posizione ricoperta ed alle attività assegnate, contribuendo alla loro risoluzione e comunque al loro efficace presidio;</i></li> </ul>			
Comportamenti organizzativi agiti pienamente	Comportamenti organizzativi agiti sostanzialmente	Comportamenti organizzativi agiti parzialmente	Comportamenti organizzativi agiti in minima parte o per nulla
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### COMPETENZE ORGANIZZATIVE

<b>2 PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Definire piani di lavoro, e ridefinirli periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti che avvengono nel contesto esterno e interno;</i></li> <li>- <i>Favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione; risorse; etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi;</i></li> <li>- <i>Assegnare compiti ai collaboratori, e organizzare il lavoro ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza;</i></li> <li>- <i>Mostrare attenzione alla valutazione dei rischi, ed alle modalità per prevenirli e gestirli;</i></li> <li>- <i>Impostare il monitoraggio degli stati di avanzamento del lavoro, e predisporre la relativa reportistica;</i></li> </ul>			
Comportamenti organizzativi agiti pienamente	Comportamenti organizzativi agiti sostanzialmente	Comportamenti organizzativi agiti parzialmente	Comportamenti organizzativi agiti in minima parte o per nulla
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### 3 INNOVAZIONE E MANAGEMENT DEL CAMBIAMENTO

- *Esprimere con i collaboratori e i colleghi una visione positiva dell'innovazione e del cambiamento nella pubblica amministrazione, come parte integrante di una 'visione' del servizio, coinvolgendoli nella prospettiva del cambiamento;*
- *Proporre l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione amministrativa e dello snellimento delle norme e delle procedure;*
- *Favorire l'adozione di soluzioni organizzative, processi/procedure e meccanismi operativi coerenti con l'innovazione e/o il cambiamento programmati;*
- *Costituire un punto di riferimento positivo ed un supporto per i collaboratori nella prospettiva della innovazione e del cambiamento;*
- *Rispettare i vincoli normativi, praticandone una gestione corretta e allo stesso tempo flessibile in funzione del raggiungimento degli obiettivi;*

Comportamenti organizzativi  
agiti pienamente

Comportamenti organizzativi  
agiti sostanzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
parzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
in minima parte o per nulla

## COMPETENZE RELAZIONALI

### 4 NEGOZIAZIONI E GESTIONE DEI CONFLITTI

- *Prevedere gli sviluppi di una situazione per orientarli alla risoluzione dei conflitti;*
- *Ricerca margini di avvicinamento e negoziazione;*
- *Individuare possibili margini di accordo per superare obiezioni, nell'interesse dell'Ente;*
- *Interpretare e comprendere gli elementi essenziali di diversi contesti organizzativi e culturali;*
- *Gestire i conflitti e formulare proposte per la condivisione e la realizzazione di azioni comuni;*
- *Affrontare apertamente situazioni di difficoltà e proporre le necessarie decisioni mantenendo un dialogo costante coi collaboratori;*
- *Instaurare e mantenere rapporti e relazioni, comprendendo la natura dei gruppi e delle alleanze, per migliorare gli obiettivi di lavoro.*

Comportamenti organizzativi  
agiti pienamente

Comportamenti organizzativi  
agiti sostanzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
parzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
in minima parte o per nulla

### 5 COOPERAZIONE E LAVORO DI GRUPPO

- *Interagire e comunicare privilegiando relazioni chiare e dirette;*
- *Indirizzare e sostenere l'attività progettuale;*
- *Valorizzare i contributi dei partecipanti al gruppo di lavoro.*

Comportamenti organizzativi  
agiti pienamente

Comportamenti organizzativi  
agiti sostanzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
parzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
in minima parte o per nulla

## COMPETENZE PERSONALI

### 6 ASSUNZIONI DI RESPONSABILITA' E DECISIONE

- *Superare schemi e prassi consolidate attraverso l'elaborazione di nuove procedure;*
- *Fronteggiare livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire e ai tempi di risposta richiesti;*
- *Valutare tempestivamente le conseguenze negative connesse a un evento e disporre azioni per delimitarle e contenerle.*

Comportamenti organizzativi  
agiti pienamente

Comportamenti organizzativi  
agiti sostanzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
parzialmente

Comportamenti organizzativi agiti  
in minima parte o per nulla

## 7 AUTOSVILUPPO

- *Autoattiversi attraverso la ricerca e l'utilizzo costante di fonti informative per acquisire conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale;*
- *Partecipare attivamente a programmi di aggiornamento orientando i percorsi al miglioramento dei risultati;*
- *Acquisire e sviluppare esperienze e conoscenze, rendendole disponibili al contesto organizzativo;*
- *Contribuire alla continuità lavorativa nel contesto organizzativo, attraverso la costruzione di identità professionali.*

Comportamenti organizzativi agiti pienamente

Comportamenti organizzativi agiti sostanzialmente

Comportamenti organizzativi agiti parzialmente

Comportamenti organizzativi agiti in minima parte o per nulla

## SINTESI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Comportamenti organizzativi agiti pienamente

100

Comportamenti organizzativi agiti sostanzialmente

90

Comportamenti organizzativi agiti parzialmente

50

Comportamenti organizzativi agiti in minima parte o per nulla

0

Commenti finali:

## Quarta parte

### Attribuzione della maggiorazione

Al titolare di Posizione Organizzativa che consegue la valutazione delle competenze più elevata è attribuita, entro il limite stabilito, una maggiorazione della retribuzione di risultato secondo quanto previsto dal contratto decentrato integrativo.

Maggiorazione SI

NO

## Quinta parte

### **SEGNALAZIONI PER LO SVILUPPO PROFESSIONALE DEL TITOLARE DI P.O./A.P.**

In fase di feed back intermedio o in sede di apprezzamento dei risultati conseguiti e delle competenze organizzative agite il dirigente valutatore può formulare segnalazioni di esigenze di supporto tecnico, formativo, ecc... per lo sviluppo professionale

Segnalazioni:

Data del colloquio di valutazione

Firma del valutatore

Osservazioni da parte del valutato:

Firma del valutato per presa visione