

***LA VALUTAZIONE DELLE
POSIZIONI ORGANIZZATIVE
DELLA REGIONE
FRIULI VENEZIA GIULIA***

Proposta di metodo

Premessa

Nel contesto della riorganizzazione dell'apparato amministrativo avviata dall'Amministrazione regionale, tra i nuovi strumenti gestionali adottati, particolare rilievo assumono le posizioni organizzative (di seguito PO) che, oltre a garantire maggiore efficacia ed efficienza all'attività degli uffici, consentono altresì di valorizzare le professionalità già esistenti all'interno dell'amministrazione regionale attraverso un compiuto sistema di deleghe e di attribuzioni di responsabilità a personale di livello direttivo.

Si tratta, più in particolare, di posizioni di lavoro che comportano l'assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato correlata allo svolgimento di particolari funzioni.

Sono state individuate tre differenti tipologie di PO:

- ***direzione di unità organizzativa (DUO)***, caratterizzate da elevata autonomia e responsabilità organizzativa;
- ***specialistiche***, caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuto di alta professionalità;
- ***staff, studio, ricerca e ispettive (R&S)***, caratterizzate dalla realizzazione di servizi a supporto dell'organizzazione.

A ciascun incaricato di PO viene riconosciuto, alla luce delle particolari funzioni assunte e delle correlate maggiori responsabilità, un trattamento retributivo accessorio distinto tra una parte fissa e una parte variabile.

L'importo della retribuzione di posizione fissa è stabilito tra un minimo ed un massimo in relazione alla pesatura della PO operata dall'Amministrazione sulla scorta delle competenze attribuite e alla complessità organizzativa di ciascuna PO.

L'importo della retribuzione variabile, anch'esso individuato tra una percentuale minima e massima rispetto alla parte fissa attribuita, è invece legato al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla PO, nel rispetto del piano operativo e delle esigenze gestionali di ciascuna direzione.

Strettamente connessa alla corresponsione della suddetta retribuzione variabile è l'adozione di adeguati sistemi e meccanismi che consentano la valutazione dei risultati che progressivamente si vanno conseguendo.

Attraverso l'introduzione dei sistemi di valutazione si intende valorizzare l'attività delle PO in relazione al raggiungimento degli obiettivi concordati, da un lato sottolineando il contributo dei singoli e, dall'altro, favorendo un costante miglioramento.

L'adozione, anche per le PO, di un apposito modello di valutazione – come già avvenuto per la dirigenza – si inserisce nell'ambito della progressiva introduzione di sistemi di verifica delle prestazioni professionali di tutto il personale regionale, nell'ottica complessiva dello sviluppo delle risorse umane.

Le finalità della valutazione

Il sistema di valutazione delle PO della Regione Friuli Venezia Giulia si presenta quindi come un momento di verifica non solo del lavoro della PO interessata ma dell'intero sistema organizzativo, finalizzato a:

- promuovere l'identificazione e la condivisione degli obiettivi individuali da perseguire in relazione alle priorità dell'amministrazione;
- orientare l'azione delle PO al perseguimento degli obiettivi affidati;
- fornire la base di riferimento per la corresponsione della retribuzione di posizione variabile.

In sintesi questo modello di valutazione si prefigge lo scopo di coniugare al meglio il sistema di controllo gestionale con gli aspetti premiali connessi al raggiungimento degli obiettivi assegnati, differenziandosi anche in tal modo dalla pesatura che caratterizza invece la fase iniziale di conferimento legata alle caratteristiche intrinseche della posizione.

Gli elementi di base del sistema di valutazione

Il sistema di valutazione mira ad accertare sistematicamente il livello della prestazione effettiva delle singole PO rispetto agli obiettivi assegnati.

Le attese di prestazione riguardano la sfera complessiva delle attività attribuite alla PO. Per garantire modalità uniformi e complessivamente coerenti con le finalità del sistema, il metodo prevede che le attese di prestazione e le valutazioni conseguenti debbano essere espresse sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in base al piano operativo ovvero alle scelte gestionali ed operative di ciascun direttore. Per quanto riguarda gli incarichi di PO di durata pluriennale risulta evidente che gli obiettivi verranno aggiornati nel rispetto dei piani operativi che saranno adottati nel corso degli anni.

La valutazione degli obiettivi richiede una formulazione a priori degli stessi (che avviene, infatti, al momento dell'assegnazione) e la contestuale identificazione di parametri ed indicatori idonei a determinare a consuntivo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo (risultato).

Gli aspetti tecnici del sistema di valutazione

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione in un punteggio ex ante ed ex post in base agli obiettivi, rispettivamente assegnati e conseguiti.

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti.

La valutazione corrispondente a 100 punti rende conto di una prestazione, nel suo insieme, pienamente in linea con le attese.

La valutazione sugli obiettivi

Gli obiettivi, opportunamente selezionati, rappresentano i risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento, riportati sia alla normale operatività che a eventuali progetti di natura straordinaria e comunque espressivi di un reale miglioramento atteso; essi devono essere in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione;

Gli obiettivi devono inoltre essere:

- al tempo stesso "sfidanti" e realistici;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

E' connotato al concetto di obiettivo quello di rischio (non certezza del conseguimento). Ovvero non sono da considerarsi obiettivi ai fini della valutazione le attività di carattere meramente routinario ed i cui esiti sono, per loro natura, obbligati.

L'obiettivo rappresenta quindi un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo, in ragione dell'apporto e della professionalità espressa dal titolare della PO.

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi viene effettuata attraverso l'apposita scheda (Scheda A – Valutazione su obiettivi) e secondo il percorso di seguito descritto.

Scheda A - Valutazione su obiettivi

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Obiettivi assegnati	Peso assegnato dal Dirigente	Indicatore	Valore peggiore	Valore migliore	Val. Intermedia (- = +)	Indicatore di fine periodo	Grado raggiungimento obiettivi (NR=0 * PR=0,6 * R=1)	Punteggio (BxH)
								0
								0
								0
								0
								0
	S=100						Punteggio finale	0

Legenda

valutazione intermedia (F) (-) in difetto
(=) in linea
(+) al di sopra

grado di raggiungimento (H) NR = Non raggiunto se H<F - moltiplicatore 0
PR = Parzialmente raggiunto se E>H;F - moltiplicatore 0,6
R = Raggiunto se H≥E - moltiplicatore 1

I ruoli e le responsabilità nel processo di valutazione

Il processo complessivo di valutazione prevede i seguenti ruoli e responsabilità:

Nucleo di valutazione:

- definisce e promuove l'adeguamento nel tempo del sistema di valutazione delle PO;
- monitora l'andamento del sistema di valutazione, verificandone la corretta applicazione e l'efficacia;

Direttore centrale

- assegna, d'intesa con il direttore di servizio qualora la PO sia conferita alle dipendenze di quest'ultimo, gli obiettivi al momento dell'istituzione della PO, aggiornandoli annualmente.
- approva, previo accordo con il Direttore generale, eventuali variazioni del quadro degli obiettivi in corso d'anno, dovute a cause di forza maggiore non prevedibili ex ante;
- effettua, d'intesa con il direttore di servizio qualora la PO sia conferita alle dipendenze di quest'ultimo, la valutazione delle PO;
- promuove, in applicazione delle disposizioni contrattuali, il contraddittorio con il valutato qualora il risultato della valutazione non sia positivo.

Funzioni e strutture tecniche di supporto

- i valutatori, per la raccolta degli elementi e delle informazioni utili al perfezionamento del processo di valutazione, si possono avvalere delle competenti strutture dell'Amministrazione.

Giunta Regionale

- approva il modello di valutazione delle PO;

Assegnazione degli obiettivi

Ogni direttore centrale attribuisce gli obiettivi con l'atto di conferimento e, qualora necessario in relazione all'adozione dei piani operativi, li aggiorna con successivi provvedimenti.

L'individuazione degli obiettivi avviene d'intesa con il direttore di servizio quando i suddetti incarichi siano conferiti alle dipendenze di quest'ultimo.

In questa fase si possono quindi distinguere le seguenti operazioni:

- Assegnazione degli obiettivi individuali (colonna A),
- Attribuzione del peso dei singoli obiettivi (colonna B),
- Definizione dell'indicatore (degli indicatori) di verifica (colonna C)
- Definizione dei valori-soglia dell'indicatore (min-max) (colonna D ed E).

Devono essere individuati per ciascuna PO un numero contenuto di obiettivi, rappresentativi del risultato complessivo. Gli obiettivi devono essere formulati in maniera sintetica ed operativa e sinteticamente indicati nella colonna A.

Per ciascun obiettivo

- viene proposto un peso, in ragione del rilievo e del grado di complessità (colonna B).

La somma dei pesi attribuiti in fase di proposta deve dare il totale di 100 punti.

- deve essere formulato un indicatore di verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna C)

- devono essere individuati i valori dell'indicatore, di norma identificando un intervallo: il valore peggiore (colonna D) e il valore migliore (colonna E), che permettono alla fine di determinare il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Valutazione intermedia

Consiste nella verifica dei parametri a metà del periodo di valutazione.

Per ragioni di semplicità di gestione del metodo, qualora non siano disponibili rilevazioni intermedie sui parametri individuati, il valutatore si limita a segnalare qualitativamente lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati (= in linea; - in difetto rispetto a quanto previsto; + al di sopra di quanto previsto) (colonna F).

Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi

A fine periodo, il valutatore rileva il valore dell'indicatore (degli indicatori) assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna G)

Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, il valutatore procede ad attribuire a ciascun obiettivo un punteggio (colonna H) secondo la seguente scala:

- R= raggiunto = moltiplicatore 1
- PR= parzialmente raggiunto = moltiplicatore 0,6
- NR= non raggiunto = moltiplicatore 0

Esempio. Al titolare della PO viene attribuito l'obiettivo di realizzare un particolare progetto entro un periodo compreso tra il 31 dicembre (valore peggiore) e il 30 settembre (valore migliore).
A consuntivo, il raggiungimento del valore migliore determina il pieno ottenimento dell'obiettivo (R).
Un valore compreso tra il migliore e il peggiore determina il raggiungimento parziale dell'obiettivo (PR).
Un valore al di sotto quello peggiore determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo (NR).
Può verificarsi il caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi. Per questi obiettivi non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto. Questa situazione può essere rappresentata individuando per il parametro il solo valore migliore (colonna E).

Determinazione punteggi

Si ottiene per ciascun obiettivo moltiplicando il peso previsto (colonna B) per il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi (colonna H). Il risultato viene indicato nella colonna I.

Determinazione punteggio finale obiettivi

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi (colonna I).

Tale punteggio può essere compreso in un intervallo tra 0 e 100

<u>PUNTI/100</u>	<u>VALORE PERCENTUALE RISPETTO ALLA RETRIBUZIONE DI POSIZIONE FISSA ATTRIBUITA</u>
60 /100	15%
da 61 a 70/100	20%
da 71 a 80/100	25%
da 81 a 90/100	30%
da 91 a 100/100	35%

