

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI RESPONSABILI DI SERVIZIO E DEI REFERENTI DI SERVIZIO

Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui l'azienda definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance

Tale modello, che per l'anno 2019 ha carattere sperimentale, sostituisce integralmente il sistema incentivante adottato in azienda, definendo i capisaldi del modello di valutazione per i prossimi anni. In particolare il modello per l'anno 2019 prevede di consolidare l'utilizzo di diversi strumenti di misura quali:

- sistemi di controllo generale (indicatori di performance);
- indicatori di processo e di servizio, con particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi al fine di permettere una chiara riconducibilità agli obiettivi strategici dell'ente.

Metodologia e misurazione delle Performance

La metodologia che si intende adottare si ispira a:

- rendere consapevole ciascuna persona del contributo del suo ruolo rispetto agli obiettivi dell'azienda, della struttura di appartenenza e delle aspettative – in termini di risultati e comportamenti – che l'organizzazione ha nei suoi confronti;
- condividere in anticipo eventuali esigenze di rafforzamento delle competenze derivanti dagli obiettivi assegnati;

- favorire il diffondersi di una cultura della responsabilità;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, utilizzando il sistema di valutazione per supportare le persone nel miglioramento delle loro performance;
- riconoscere e valorizzare i meriti di coloro che raggiungono migliori performance.

Misurare le Performance vuol dire infatti:

- Fissare gli obiettivi quantificabili;
- Definire i risultati attesi;
- Associare gli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi

Valutare la performance significa invece:

- Interpretare il contributo, ossia il risultato e modalità di raggiungimento dello stesso;
- Come, quanto e perchè tale contributo ha inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

Le fasi del processo di valutazione

La valutazione ha come riferimento temporale l'anno, pertanto, per rispondere agli scopi indicati in precedenza, il Sistema di valutazione va disegnato e gestito come un processo, articolato lungo l'anno in vari momenti:

1. il colloquio per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi organizzativi e obiettivi individuali dell'anno;
2. il monitoraggio della prestazione da parte del valutatore;
3. la valutazione di periodo, secondo modalità e schemi definiti.
 - la scheda di autovalutazione compilata dal valutato nella quale motiva /giustifica la percentuale di raggiungimento o meno del risultato;
 - il colloquio finale, di comunicazione della valutazione, di confronto con il valutato sui risultati raggiunti e eventualmente mancati e di accompagnamento al miglioramento;

- la stesura da parte del valutatore della scheda definitiva di valutazione della performance con prescrizione e firma da parte del valutato.

1. Assegnazione e definizione degli obiettivi

Il processo prevede che una volta che il Direttore Generale ha assegnato gli obiettivi ai dirigenti e ai responsabili operativi, gli stessi successivamente assegnino gli obiettivi ai rispettivi Referenti di servizio (individuati nella microstruttura).

Il processo di assegnazione prevede che vi sia una discussione/commento degli obiettivi tra chi li assegna e chi li riceve e vi sia un passaggio formale di accettazione. Nell'assegnazione degli obiettivi è necessario verificare, ove gli obiettivi prevedano l'attivazione di investimenti o costi, la coerenza con quanto previsto nel budget di previsione.

Tale fase dovrà essere completata entro il mese di marzo dell'anno di riferimento.

Gli obiettivi sono articolati in due sezioni principali (obiettivi di performance organizzativa e da obiettivi di performance individuale) e da alcune sotto sezioni.

Ogni obiettivo è corredato da una descrizione, da un peso, da un risultato e ove possibile da indicatori concreti e quantitativi che permettono la verifica agevole del risultato.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono

- gli obiettivi legati alle attività sviluppate dai diversi servizi e pertanto individuati sulla base dei risultati che ogni servizio dovrà raggiungere nel periodo di riferimento (corrispondenza budget/consuntivo, aggiornamento delle procedure selezione personale, aggiornamento del regolamento sulle assegnazione degli incarichi, ecc.).

A tale obiettivi è assegnato un peso complessivo di 600 punti:

Gli obiettivi di performance individuali si dividono:

- comportamenti organizzativi
- competenze specialistiche.

La Direzione Generale ha predisposto un elenco di obiettivi di performance individuali dalla quale verranno individuati gli obiettivi da assegnare ai singoli servizi.

A tale obiettivi è assegnato un peso complessivo di 400 punti così distribuiti: 200 punti per gli obiettivi relativi ai comportamenti organizzativi e 200 punti per quelli relativi alle competenze specialistiche.

Soggetti che ricevono gli obiettivi

Per responsabili di servizio e i referenti, la cui performance è valutata dal suo diretto responsabile (Dirigente, R.O., Responsabile di Funzione), la valutazione sarà collegata alla performance organizzativa della struttura a cui sono preposti. Tre saranno i parametri di riferimento:

- 1) la performance organizzativa;
- 2) il grado di realizzazione degli obiettivi, tenuto conto di eventuali variazioni intervenute nel contesto normativo e organizzativo;
- 3) le competenze professionali e manageriali manifestate nello svolgimento del loro ruolo.

2. Monitoraggio delle prestazioni da parte del valutatore

Entro il mese di luglio dell'anno oggetto di valutazione, è previsto il monitoraggio dell'andamento della performance individuale dei soggetti che ricevono gli obiettivi. In vista di tale monitoraggio, i soggetti che ricevono gli obiettivi devono rendere disponibili ai propri R.O. o Dirigenti, in tempi congrui con quelli previsti per il monitoraggio, i dati relativi allo stato di avanzamento sia degli obiettivi individuali, sia degli indicatori di performance di commessa. I soggetti che ricevono gli obiettivi sono tenuti a segnalare tempestivamente ai propri valutatori l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o degli indicatori, con relative proposte. Nel caso in cui dal monitoraggio o dalle segnalazioni previste emergano problemi e situazioni critiche sugli obiettivi/indicatori, La Direzione Generale, qualora lo ritenga necessario, effettua una assegnazione di obiettivi/indicatori nuovi o rimodulati. Tali eventuali modifiche devono essere formalizzate in una nuova scheda sottoscritta dal DG, trasmessa alla Direzione Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

3. Valutazione e colloquio finale

Il processo prevede un incontro finale tra il valutato ed il proprio responsabile, in cui sarà definito il livello finale di raggiungimento degli obiettivi. La proposta che riguarda il grado di raggiungimento sarà declinata secondo una scala, da 0 a 1000 (mille), che rapporta il punteggio ottenuto in termini percentuali.

Qualora il punteggio finale fosse \leq a 400/1000, quindi \leq al 40% del raggiungimento degli obiettivi, tale risultato equivarrebbe al mancato raggiungimento degli obiettivi.

Tale fase dovrà essere completata entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

La proposta di valutazione dovrà essere presentata e discussa con la Direzione. La sottoscrizione da parte della Direzione della proposta di valutazione rende l'atto esecutivo e chiude il ciclo della performance.

Valorizzazione economica

Il premio annuale (p.a.) previsto per i responsabili di servizio è pari a €. 1.500,00, mentre per i referenti è pari a €. 1.000,00 (euro mille), da riproporzionare, in entrambi i casi, rispetto al grado di raggiungimento degli obiettivi. A titolo esemplificativo:

- | | | |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| - punteggio <= 400 | grado raggiungimento obiettivi <= 40% | premio economico = €. 0 |
| - punteggio = 480 | grado raggiungimento obiettivi = 48% | premio economico = 48% del p.a. |
| - punteggio = 950 | grado raggiungimento obiettivi = 95% | premio economico = 95% del p.a. |

