



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 1 di 7

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEL PERSONALE DIRIGENTE E DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DELL'AZIENDA SPECIALE UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Premessa

L'esigenza di coniugare la valutazione dell'efficacia produttiva con la valorizzazione dei comportamenti coerenti con la missione, i valori e gli obiettivi dell'Azienda, ha determinato la creazione di un sistema di valutazione di tutto il personale, dirigente e non dirigente.

Tale sistema, è stato definito in coerenza con i CCNL del Comparto Regioni e Autonomie locali.

Il sistema vuole essere un efficace strumento di **gestione e sviluppo delle risorse umane**, per la valutazione, secondo criteri di trasparenza, oggettività ed equità, dei **risultati** e delle **competenze organizzative**, termine con il quale devono intendersi – come si dirà meglio più avanti - le caratteristiche individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni), che determinano in misura decisiva l'andamento di una Azienda.

Una metodologia di valutazione che sia in grado di sostenere, nel tempo, lo sviluppo delle competenze manageriali è necessaria per dare continuità al processo di cambiamento.

Infatti, mentre i risultati sono per definizione transitori (essendo legati al singolo esercizio), le competenze determinano la continuità della performance nel tempo e rappresentano quindi il reale valore di un'organizzazione.

Articolo 1

Principi

I principi, cui si ispira il sistema di valutazione, riguardano la trasparenza dei criteri e dei risultati, l'adeguata informazione e la partecipazione del valutato e il contraddittorio, nonché la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organismo che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione.

Il sistema di valutazione è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Azienda, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, alla riduzione degli sprechi e delle inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 2 di 7

Articolo 2

Oggetto

Il Sistema attua la valutazione delle prestazioni, delle competenze organizzative e del conseguimento degli obiettivi.

In coerenza con i compiti statuari il Consiglio di Amministrazione definirà annualmente gli obiettivi strategici da assegnare al Direttore, previamente concordati con il supporto del medesimo soggetto, corredati dalle relative attività e dei relativi indicatori.

La valutazione viene effettuata nell'anno successivo a quello di riferimento, a consuntivo delle attività svolte, ed è determinata sulla base dei risultati gestionali e organizzativi conseguiti, con riferimento agli obiettivi assegnati e alla capacità di realizzare i medesimi in un contesto organizzativo e gestionale favorevole.

Le prestazioni e competenze organizzative sono rilevabili attraverso specifici fattori di valutazione afferenti alle capacità gestionali, riguardanti la gestione e lo sviluppo delle risorse professionali, umane, alle competenze, ai comportamenti.

I compensi destinati a premiare la performance potranno essere corrisposti agli interessati soltanto a conclusione del processo di valutazione, in base ai risultati ottenuti.

Articolo 3

Fasi e tempi della valutazione

Le fasi del nuovo sistema di valutazione sono articolate in stretta connessione con la programmazione economico-finanziaria dell'Azienda. In particolare, il sistema di valutazione è strutturato nelle seguenti fasi:

- A) proposizione/negoziazione degli obiettivi da parte del Direttore successivamente all'approvazione in Consiglio di Amministrazione del Bilancio di previsione e del piano-programma, comunque non oltre il 28 febbraio dell'anno successivo;
- B) approvazione degli obiettivi, e dei relativi indicatori, entro tre mesi dall'approvazione in Consiglio di Amministrazione del Bilancio di previsione e del piano-programma;
- C) valutazione del Direttore entro tre mesi successivi all'approvazione in Consiglio di Amministrazione del bilancio consuntivo relativo all'esercizio precedente;



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 3 di 7

- D) valutazione del personale non dirigente entro il mese successivo a quello di effettuazione delle valutazioni del Direttore;
- E) Per la prima applicazione del presente sistema di valutazione nell'anno 2017, i termini di cui sopra sono stabiliti con riferimento alle lettere A) e B) entro il 30 settembre 2017;

Art. 4

Soggetti della valutazione

La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:

- A) dal Consiglio di Amministrazione, per il Direttore;
- B) dal Direttore, per tutti gli altri dipendenti.

Articolo 5

Definizione degli obiettivi e degli indicatori

L'Azienda deve individuare annualmente gli obiettivi avendo riguardo ai seguenti fattori:

- a) **utenti**, che consente di verificare che i risultati finali nei confronti degli utenti siano in linea con le loro aspettative, al fine di:
- aumentare la soddisfazione dell'utente;
 - accrescere la fiducia degli utenti e consolidare il rapporto tra questi e l'Ente;
 - accrescere la qualità e la quantità dei servizi erogati;
- b) **economico-finanziario**, che consente di collegare gli effetti economici e finanziari alla realizzazione degli obiettivi, al fine di:
- migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività;
 - ridurre i costi attraverso l'ottimizzazione delle spese;
 - migliorare l'utilizzo delle risorse patrimoniali a disposizione;
- c) **processi interni**, che consente di avere una visione sistematica dell'organizzazione dell'Ente, al fine di migliorare l'azione amministrativa e sviluppare innovazione;
- d) **apprendimento e crescita**, finalizzato a un processo di miglioramento continuo e di necessario coinvolgimento attivo del proprio personale, al fine di garantire maggiore soddisfazione degli utenti. Il



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 4 di 7

personale rappresenta un fattore strategico fondamentale e l'Ente deve individuare gli obiettivi avendo riguardo, tra l'altro:

- alla soddisfazione del personale;
- alla produttività dei dipendenti;
- alla formazione e alla motivazione delle risorse umane.

Una volta individuati gli obiettivi, dovranno essere determinati idonei indicatori, al fine di poter misurare effettivamente il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Potranno essere individuati indicatori di processo e indicatori di risultato.

In particolare, possono essere definiti indicatori di processo quelli relativi alla misurazione:

- delle risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi dati;
- del rapporto tra quanto chiesto/previsto e quanto realizzato;
- delle modalità di erogazione dei servizi;
- della quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti;
- del rapporto tra costi e risultati.

Possono essere definiti indicatori di risultato, quelli relativi alla misurazione:

- dell'impatto prodotto sull'utenza a seguito della realizzazione del servizio o dell'attività svolta;
- del grado di utilità realizzato.

Gli indicatori dovranno sempre essere:

- collegati agli obiettivi individuati;
- facilmente comprensibili;
- accessibili, tutte le informazioni necessarie per la verifica dovranno essere sempre disponibili in corso d'anno;
- quantificabili;
- economici nella raccolta, tutte le informazioni non dovranno essere eccessivamente onerose nella loro raccolta;
- periodicamente rilevabili.



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 5 di 7

Articolo 6

Valutazione del Direttore

In coerenza con le disposizioni contenute nel CCNL 10/04/1996, e in particolare di quanto stabilito dall'art. 23 dello stesso, la valutazione del Direttore avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- a) **valutazione dei risultati**, con attribuzione di un massimo di punti pari a 60, relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione si basa sull'esame del grado di raggiungimento degli obiettivi che dipende da:

- percentuale di realizzazione dell'obiettivo. Al fine della determinazione della percentuale di realizzazione degli obiettivi, verranno considerati gli obiettivi ritenuti prioritari dall'Azienda, **esclusi** quelli non realizzati per cause di forza maggiore non dipendenti dalla volontà del Direttore. Nel corso dell'anno potranno essere apportate variazioni agli obiettivi inizialmente stabiliti, purché sulla base di effettivi cambiamenti esogeni.
- grado di complessità degli obiettivi assegnati, determinato sulla base del peso attribuito all'obiettivo (All. 1), in modo da valutare la diversa gravosità, difficoltà e importanza delle attività e del loro effetto sull'efficienza ed efficacia dell'attività aziendale, secondo i coefficienti sotto indicati:

| Media dei pesi | Coefficienti |
|------------------------------|--------------|
| <i>compresa tra</i> 100 – 60 | 1 |
| 59,99 – 30 | 0,7 |
| 29,99 – 1 | 0,4 |

Il **grado di raggiungimento di un obiettivo** (espresso in percentuale) è determinato moltiplicando la percentuale di realizzazione dell'obiettivo assegnato per il coefficiente relativo al grado di complessità. La media dei gradi di raggiungimento tra i diversi obiettivi, moltiplicata per il punteggio massimo (60), determina il **punteggio effettivo relativo alla valutazione dei risultati**.

- b) **valutazione delle competenze organizzative e manageriali**, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti organizzativi e gestionali da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità dovranno essere valutate non in sé, ma attraverso i comportamenti organizzativi e gestionali in cui esse si renderanno osservabili.

In particolare, nella valutazione prioritaria attenzione dovrà essere posta relativamente alle capacità di gestire, motivare e valutare i propri collaboratori che il Direttore dimostrerà nel proprio agire per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Con la parola "competenze", pertanto, si intendono anche gli

c/o Amministrazione Provinciale – corso XXV Aprile, 22 – 23100 Sondrio

Sede Legale: via Trieste, 8 – 23100 Sondrio Tel. 0342 531600 Fax 0342 531688 C.F. 93021010140 P.IVA 00972670145

Indirizzo Internet: www.atosondrio.it

E-mail: segreteria@atosondrio.it PEC: segreteria@pec.atosondrio.it



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 6 di 7

stessi comportamenti organizzativi e manageriali. In base a tale verifica verranno attribuiti un massimo di punti pari a 40.

Con le competenze dovrà essere valutato il proprio del Direttore e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'Ente.

In particolare, le **competenze** dovranno essere esaminate in base ai seguenti elementi di valutazione:

- Conoscenze
- Gestione delle risorse
- Capacità di innovazione
- Gestione del proprio tempo di lavoro
- Capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori
- Gestione delle relazioni istituzionali con gli amministratori e gli utenti esterni/interni
- Capacità propositiva e partecipativa alle iniziative di formazione, aggiornamento e miglioramento professionale
- Gestione dei processi e dei procedimenti

Per la valutazione del Direttore ci si avvale in particolare di una scheda di valutazione diretta a valutare i risultati e le competenze organizzative e manageriali (All. 2).

Il sistema di valutazione comporta l'attribuzione al Direttore di un punteggio finale dato dalla somma dei due aspetti della valutazione (risultati e competenze), per un punteggio massimo pari a 100.

La valutazione delle prestazioni del Direttore è comunicata dal Consiglio di Amministrazione in forma scritta all'interessato che entro 30 giorni può inoltrare ai soggetti valutatori eventuali richieste di chiarimenti. Sulla base del contraddittorio i soggetti valutatori esprimono le proprie valutazioni definitive.

Articolo 7

Criteri di valutazione degli altri dipendenti

In coerenza con le disposizioni contenute nell'articolo 6 del CCNL 31/03/1999 e nell'articolo 18 del CCNL 1/4/1999, come modificato dall'articolo 37 del CCNL 22/1/2004, anche la valutazione dei dipendenti dell'Ente avviene attraverso un sistema misto basato sulla:



UFFICIO D'AMBITO DELLA PROVINCIA DI SONDRIO

Pag. 7 di 7

a) **valutazione dei risultati**, cioè determinazione del grado di concorso al raggiungimento degli obiettivi strategici definiti annualmente dal Consiglio di Amministrazione, per un massimo di punti pari a 60.

In particolare, per quanto riguarda i dipendenti delle diverse categorie professionali, sarà valutato il grado di:

- Orientamento al miglioramento professionale personale e dell'Ufficio d'Ambito;
- Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti;
- Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro;
- Gestione delle emergenze.

b) **valutazione dei fattori di prestazione**, cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni) che determinano i comportamenti da cui dipendono, a loro volta, i risultati per un massimo di punti pari a 40.

In particolare, per quanto riguarda i dipendenti delle diverse categorie professionali, saranno utilizzati i seguenti parametri di valutazione:

- Relazione e integrazione;
- Innovatività;
- Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi.

Tali elementi dovranno essere valutati non in sé, ma attraverso i comportamenti in cui si renderanno osservabili.

Il sistema si incentra sull'attribuzione finale a ciascun dipendente di un punteggio, dato dalla somma dei due elementi sopraindicati, per un valore massimo pari a 100.

Per la valutazione dei dipendenti ci si avvale di una scheda di valutazione compilata dal Direttore (All. 3).

Le valutazioni delle prestazioni dei dipendenti sono comunicate dal Direttore in forma scritta agli interessati che entro 30 giorni potranno inoltrare al valutatore eventuali controdeduzioni.

Sulla base del contraddittorio, il Direttore esprimerà le proprie valutazioni definitive.

Art. 8

Norma finale

Ai fini della valutazione degli obiettivi e delle performance dell'anno 2017, viene data applicabilità alle disposizioni del presente sistema.