



## LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI E DELLE PRESTAZIONI NELLA P.A. *“Il Modello di Intervento”*

Impostazione e linee guida



## Specificità del contratto della Dirigenza Pubblica

- Il contratto di lavoro della Dirigenza Pubblica, riconoscendo la rilevanza della funzione dirigenziale, ha introdotto una struttura retributiva per la qualifica unica dirigenziale articolata su più livelli:
  - stipendio tabellare;
  - indennità integrativa speciale;
  - retribuzione individuale di anzianità, ove acquisita;
  - retribuzione di posizione;
  - retribuzione di risultato
- La retribuzione del Dirigente non è quindi più determinata come un tempo da una serie di rigidi meccanismi contrattuali, ma da un insieme di elementi retributivi costituiti da un minimo contrattuale - integrato da una retribuzione individuale di anzianità, ove acquisita - incrementato da una quota correlata all'effettiva rilevanza della specifica posizione ricoperta (**Retribuzione di posizione**) e da un ulteriore elemento, variabile di anno in anno, correlato alla prestazione del Dirigente ed al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (**Retribuzione di risultato**). L'indennità integrativa rappresenta una componente transitoria che viene riconosciuta a quelle posizioni dirigenziali la cui retribuzione di posizione dovesse risultare inferiore alla indennità di funzione prevista dai precedenti contratti.



## Differenze tra settore pubblico e privato

- Il sistema retributivo adottato nell P.A. Centrale e periferica avvicina i meccanismi retributivi a quelli in vigore nelle organizzazioni private che, conscie della complessità e della multidimensionalità del problema della valutazione e della remunerazione del lavoro, hanno da tempo adottato sistemi retributivi che fanno riferimento ad una pluralità di elementi.
- In particolare, i sistemi retributivi applicati dalle aziende private per riconoscere e remunerare l'apporto dei dirigenti e dei quadri tengono conto dei seguenti elementi:
  - l'individuo, per le sue caratteristiche o per il suo valore di mercato;
  - la posizione di lavoro, indipendentemente da chi la ricopre;
  - la prestazione e il risultato;
  - il senso di appartenenza;
  - il tempo trascorso nell'organizzazione.
- Inoltre il sistema retributivo adottato per i dirigenti assunti con contratto a tempo indeterminato, non prevede l'utilizzazione di tutti i possibili strumenti valutativi, ancorandosi a strumenti "trasparenti" ed "oggettivi", quali la valutazione della posizione e della prestazione; la possibilità di utilizzare strumenti retributivi ancor più flessibili, che prevedono delle indennità *ad personam*, legate alla professionalità acquisita ed ai valori di mercato, sono previste solo per i Dirigenti assunti con contratti a tempo determinato.



## I passaggi da attuare per la Valutazione delle Posizioni

- Per introdurre la retribuzione di posizione e quella di risultato, le Pubbliche Amministrazioni dovranno definire tecniche, strumenti e metodologie specifici in relazione alle caratteristiche di ogni Ente pur nel rispetto della normativa che regola la materia.
- In tal senso, prima di procedere alla valutazione delle posizioni e delle prestazioni è necessario procedere all'analisi e alla descrizione delle posizioni, da cui si evince quali sono le responsabilità, gli ambiti di autonomia e gli obiettivi su cui poi si valuterà.
- Occorrerà poi istituire il "Nucleo di valutazione" che ha il compito specifico di assistere l'Organo di direzione, nella verifica, valutazione e remunerazione delle posizioni dirigenziali e delle loro prestazioni.
- Per quanto attiene alla **valutazione delle posizioni** ciascun Ente deve:
  1. individuare e scegliere una metodologia ed i relativi strumenti per procedere all'analisi delle posizioni;
  2. censire le posizioni dirigenziali che dovranno essere oggetto di analisi e valutazione;
  3. procedere all'analisi delle singole posizioni, mediante la metodologia e gli strumenti prescelti;
  4. sottoporre al Nucleo di Valutazione le analisi condotte, ai fini di giungere ad una valutazione definitiva delle posizioni in funzione dei contenuti delle stesse;
  5. definire una politica retributiva coerente con la classificazione delle posizioni dirigenziali.

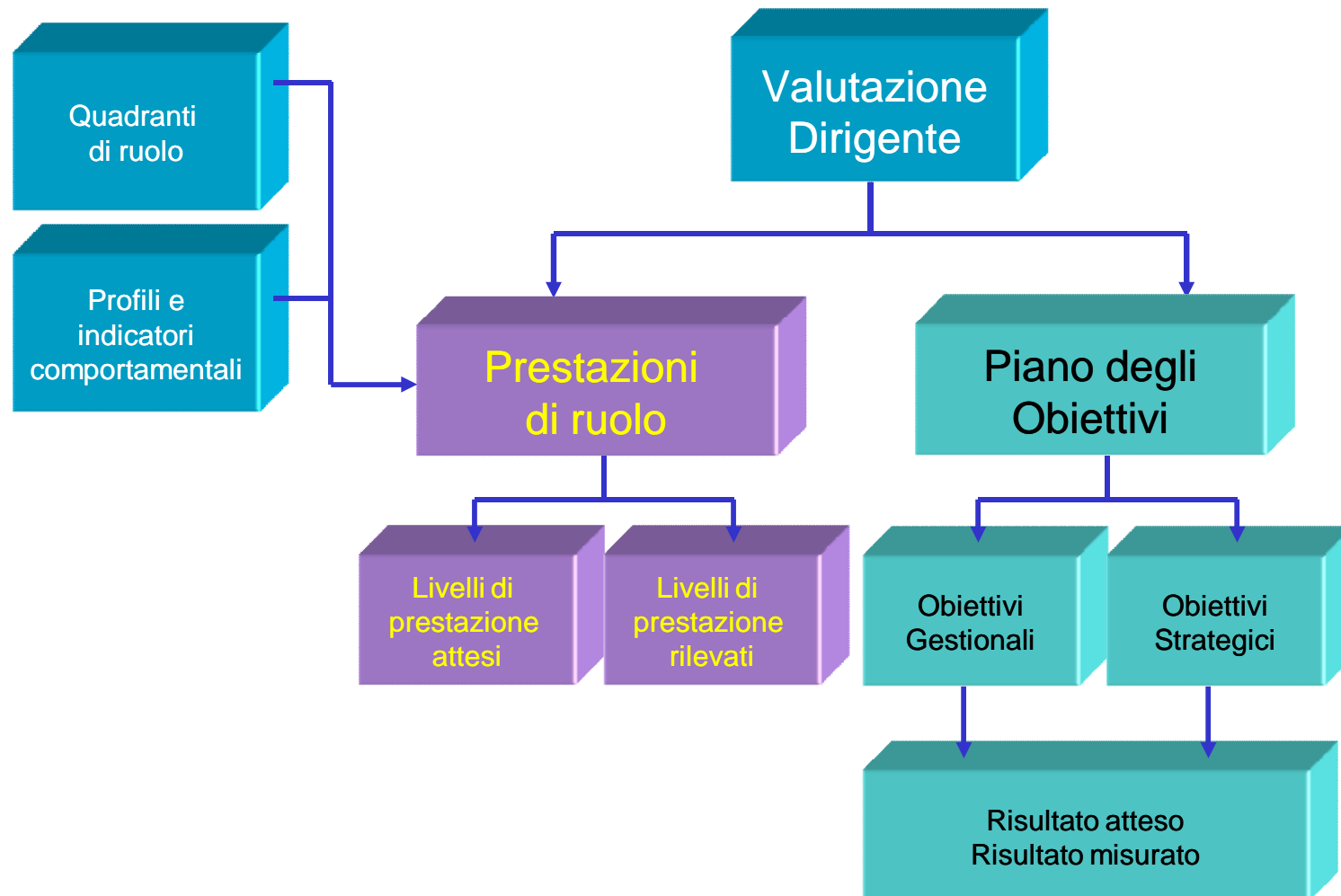


## I passaggi da attuare per la Valutazione delle Prestazioni

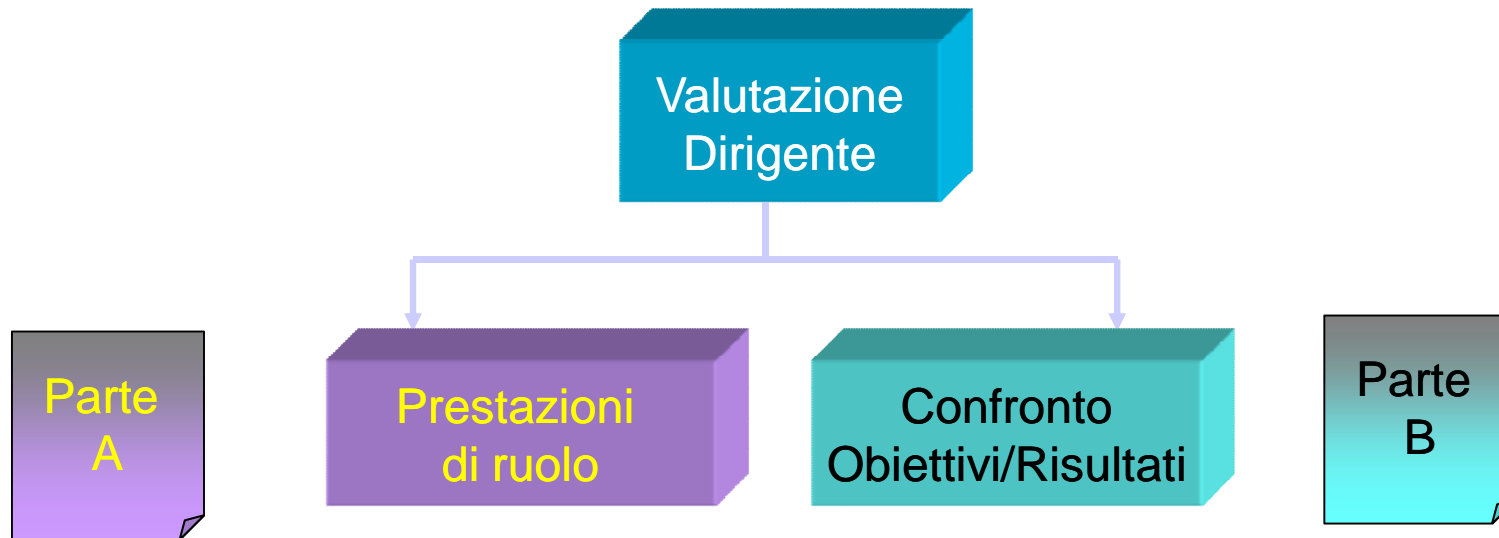
- Per quanto attiene alla **valutazione delle prestazioni** ciascun Ente deve:
  1. individuare e scegliere una metodologia ed i relativi strumenti di valutazione delle prestazioni e dei risultati;
  2. definire una procedura di valutazione che determini:
    - a) aree di responsabilità e di risultato;
    - b) comportamenti organizzativi richiesti;
    - c) criteri di assegnazione e quantificazione degli obiettivi;
    - d) indicatori e parametri di controllo e di misura;
  3. definire una politica incentivante coerente con il livello di prestazione e con il grado di raggiungimento dei risultati di ogni dirigente;
  4. procedere alla valutazione periodica.

Il documento al link [www.humanware.it/Metodologie.pdf](http://www.humanware.it/Metodologie.pdf) rappresenta in estrema sintesi le differenti metodologie per la valutazione delle posizioni e delle prestazioni che ciascun Nucleo di Valutazione insieme con i consulenti HumanWare dovranno “ritagliare” mettendo a punto la modalità descrittiva più adeguata alle caratteristiche di ciascun Ente tenendo conto dei vincoli espressi dalla normativa in vigore e delle numerose esperienze già maturate nel settore.

# Integrazione tra Posizione – Prestazione – Obiettivi - Risultato



## Caratteristiche



- Valutazione “**soggettiva**” basata sui livelli di prestazione di ruolo osservati da un valutatore
- Richiede un processo ad hoc di gestione delle prestazioni
- Utilizza appositi strumenti organizzativi
  - Quadranti delle prestazioni di ruolo
  - Livelli di prestazione attesi

- Valutazione “**oggettiva**” basata su indicatori quantitativi scelti dal valutato (indicatori di processo e di risultato)
- E' opportuno collegare il piano degli Obiettivi al Piano Strategico dell'Esecutivo



## La Valutazione legata alla Posizione/Ruolo

### FINALITA'

1. Migliorare complessivamente i risultati organizzativi
2. Incoraggiare i singoli ad esprimere al meglio le proprie capacità in linea con il profilo di ruolo richiesto
3. Evidenziare i Punti di Forza e le aree di miglioramento da coltivare con opportuni percorsi formativi
4. Ottenere valutazioni coerenti e confrontabili per tutta la dirigenza
5. Uniformare il comportamento valutativo dei capi
6. Rendere oggettive le valutazioni

### DEFINIZIONI E CONTESTO

- ✓ La competenza è un “**comportamento necessario**” per il successo del ruolo
- ✓ Ogni ruolo ha sempre associato un corredo di comportamenti di base (**Quadrante delle competenze**)
- ✓ Il quadrante delle competenze per un ruolo è “personalizzato” in accordo con le Direzioni
- ✓ Il processo di valutazione mette in gioco due soggetti:
  - Il dirigente **valutatore** che promuove la gestione delle prestazioni come un metodo innovativo per l'Ente
  - Il dirigente **valutato** che diventa consapevole dei risultati attesi per consolidare la sua professionalità



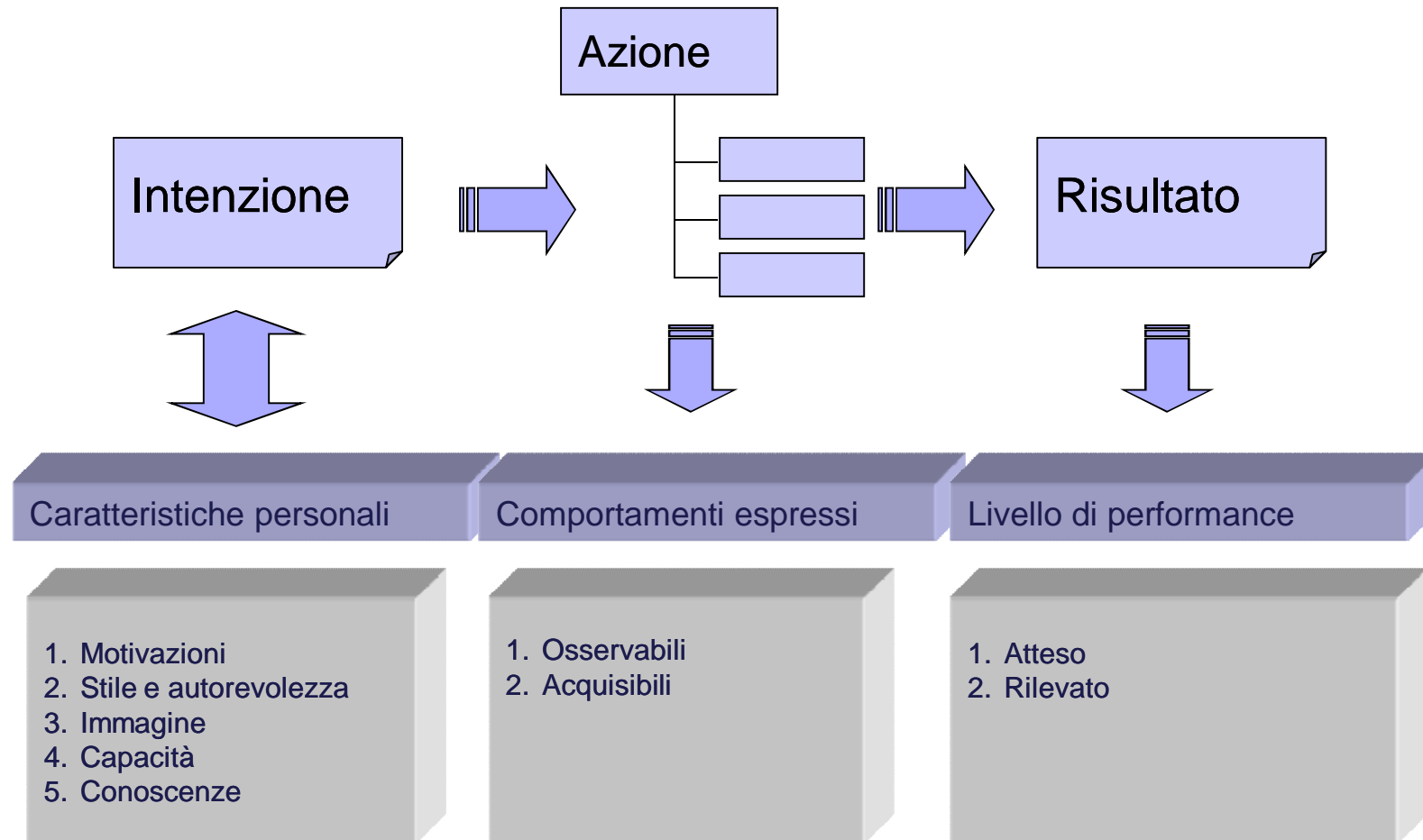


## La Valutazione legata alla Posizione/Ruolo

### LOGICA DI BASE

- La “**competenza di posizione/ruolo**” rappresenta un “valore” relativo che evolve e cambia nel tempo, dipendendo da:
  - Visione organizzativa e assetto a tendere
  - Strategia di sviluppo delle risorse
  - Sistema dei servizi da erogare
- La “**performance di prestazione**” dipende sempre
  - dal potenziale e dalle caratteristiche personali
  - dai comportamenti operativi espressi
  - dal livello di prestazione richiesto
- La prestazione deve essere classificata in base alla “**complessità**” percepita dal dirigente. Bastano 3 livelli:
  - Livello L1: complessità NORMALE
  - Livello L2: complessità MEDIA
  - Livello L3: complessità ALTA

## Dai Comportamenti ai Risultati



## Esempio di Quadrante Globale delle Competenze

**Le competenze di ruolo per la classe contrattuale dei Dirigenti  
(tutte le categorie)**

<b>ELABORARE SOLUZIONI</b>	<b>INNOVAZIONE</b>	<b>ORIENTAMENTO AL SERVIZIO</b>
<b>COOPERAZIONE</b>	<b>CREAZIONE RETI DI CONTATTI</b>	<b>STRATEGIA DI INFLUENZA</b>
<b>ORIENTAMENTO ALLA EFFICACIA ED ALLA EFFICIENZA</b>	<b>INIZIATIVA</b>	<b>MONITORAGGIO E ACCURATEZZA dei DATI</b>
<b>LEADERSHIP PER LO SVILUPPO DEGLI ALTRI</b>	<b>LEADERSHIP DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>FLESSIBILITA'</b>

## La Mappa della Valutazione

PARTE A	PARTE B	PARTE C
<b>DATI GENERALI</b> (di tipo organizzativo)	<b>QUADRANTE DELLE COMPETENZE DI RUOLO</b> (Profilo competenze della categoria)	<b>INDICATORI DI PRESTAZIONE</b> (Tabella delle classi di valore)
<b>DATI DEL SOGGETTO VALUTATORE</b>	<b>LIVELLO ATTESO PER OGNI COMPETENZA</b> (Auspicato)	<b>EPI SODI A CONFERMA</b> (Contesto, altri ruoli coinvolti, azioni messe in campo)
<b>DATI DEL DIRIGENTE VALUTATO</b>	<b>LIVELLO DI COMPETENZA OSSERVATO</b> (comportamento attivato con maggior frequenza)	<b>OSSERVAZIONI</b> (del Valutatore e del Valutato)

## Es. Indicatori di Prestazione per Dirigenza apicale

### POSIZIONAMENTO GLOBALE DELLA PRESTAZIONE VALUTATA

Indicatore di prestazione =  $S$  Livelli di prestazione osservati /  $S$  Livelli prestazione Attesi

GIUDIZIO	MIGLIORABILE	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTE
SIGNIFICATO	Il Livello di prestazione raggiunto NON è perfettamente rispondente alle richieste del ruolo	Il Livello di prestazione raggiunto è vicino alle caratteristiche del ruolo ricoperto	Il Livello di prestazione raggiunto è in linea con le caratteristiche del ruolo ricoperto	Il Livello di prestazione raggiunto è eccellente, evidenziando il possesso di tutte le caratteristiche del ruolo
INDICATORE di PRESTAZIONI	da 0 a 0,40	da 0,41 a 0,70	da 0,71 a 0,90	da 0,91 a 100
Quota di prestazione raggiunta	0	60%	80%	100%
AZIONI CORRETTIVE	Necessario un FORTE investimento formativo	Consigliabile un percorso formativo di evoluzione	Opportuno un percorso formativo specifico di specializzazione	Nessuna sul breve

## Es. Indicatori di Prestazione per Dirigenza non apicale

**INDICATORE DI PRESTAZIONE QUALITATIVA**  
 (Posizionamento globale delle Prestazioni valutate)  
 Indicatore = n° livelli attesi osservati in modo ricorrente

GIUDIZIO	ADEGUATO	BUONO	ECCELLENTE
SIGNIFICATO	Il Livello di prestazione raggiunto è adeguato, anche se NON in piena aderenza, alle richieste del ruolo	Il Livello di prestazione raggiunto è buono ma non evidenzia totale sintonia con le richieste del ruolo ricoperto	Il Livello di prestazione raggiunto è eccellente, evidenziando il possesso di tutte le caratteristiche del ruolo
INDICATORE di PRESTAZIONI	n° competenze raggiunte 1	n° competenze raggiunte 2-3-4	n° competenze raggiunte 5-6
Punteggio attribuibile Cat. D	<b>15</b>	<b>30</b>	<b>45</b>
Punteggio attribuibile Cat. C	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>40</b>
Punteggio attribuibile Cat. B	<b>8</b>	<b>17</b>	<b>25</b>
Punteggio attribuibile Cat. A	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
AZIONI CORRETTIVE	Necessario un FORTE investimento formativo	Opportuno un percorso formativo specifico	Nessuna sul breve



## La Valutazione legata agli obiettivi/risultati

### FINALITA'

1. Migliorare l'efficacia della Azione Amministrativa con riferimento al Programma Strategico dell'esecutivo
2. Collegare gli sforzi individuali della dirigenza agli Obiettivi rilevanti per l'Amministrazione
3. Integrare la valutazione qualitativa (soggettiva) con una valutazione oggettiva derivante da parametri impostati dal dirigente stesso

## Es. Articolazione degli obiettivi in un Ente Regione - 1

Modello logico per determinare gli impatti della Azione Amministrativa sul Programma dell'Esecutivo			Responsabile	
L0	<b>Politica generale del Programma dell'Esecutivo</b> (ovvero Missione o Indirizzo Strategico)		GIUNTA	
L1	<b>Programma Esecutivo di Azione</b> (ovvero Linea di Azione politica)		GIUNTA	
	L2	<b>Obiettivo Strategico del Piano</b> (Politica finalizzata)	DIRETTORE MACROSTRUTTURA	
		L3	<b>Obiettivo Operativo</b> (è il soddisfacimento di un bisogno generale o specifico, interno od esterno all'Ente)	DIRETTORE DI AREA
		L4	<b>Azione Amministrativa</b> (E' l'Azione amministrativa complessa intersettoriale o il Progetto o l'OOPP mediante la quale si consegue l'Obiettivo Operativo)	DIRIGENTE UNITA' ORGANIZZATIVA



## Es. Articolazione degli obiettivi in un Ente Regione - 2

Modello standard di declinazione della Azione Amministrativa (significato del Piano Azione)		Responsabile		
L0	<b>Azione Amministrativa o Intervento</b> (Azione amministrativa complessa intersettoriale o Progetto o OOPP mediante la quale si consegue un Obiettivo)	DIRIGENTE UNITA' ORGANIZZATIVA		
	L1	<b>Fase</b> (Risultato intermedio necessario per avviare o completare l'Intervento)	DIRIGENTE o FUNZIONARIO	
		L2	<b>Operazione</b> (insieme di azioni amministrative necessarie a completare la Fase o l'Attività)	FUNZIONARIO
			<b>Vincolo</b> (insieme di azioni amministrative fuori dalla catena di comando delle Macrostrutture)	DIRIGENTE o FUNZIONARIO
		L3	<b>Azione generica</b>	FUNZIONARIO

## Es. Indicatori utilizzati nella gestione per obiettivi/risultati

FENOMENO RILEVATO IN MODO DIRETTO	IL RISULTATO ATTESO (OUTCOME della Azione Amministrativa)	LA FINESTRA TEMPORALE DELL'AZIONE	PROCESSO DI ATTUAZIONE EFFETTIVO	PROCESSO DI ATTUAZIONE PREVISTO	
INDICATORE UTILIZZATO	AVANZAMENTO DEL RISULTATO (ARI)	GIORNI RIMANENTI A FINIRE (ATC)	AVANZAMENTO DEL PROCESSO DI ATTUAZIONE (APA)	AVANZAMENTO OPERATIVO PREVISIONALE (AOP)	EFFICIENZA DI MANAGEMENT (APA/AOP)
SIGNIFICATO	Qual è il risultato che sto conseguendo	Quanto tempo ho consumato (à quando tempo mi resta)	Dove sono con le azioni (à cosa ho già fatto)	Dove dovevo essere con le azioni (à cosa avrei dovuto fare)	Indice della capacità di gestire il contesto della azione amministrativa
RANGE DI MISURA	da 0 a 100% (automatica)	da 0 a 100% (automatica)	da 0 a 100% (automatica)	da 0 a 100% (automatica)	maggiore di 0 (automatica)
MODELLO DI CALCOLO ADOTTATO DAL SISTEMA	Si utilizzano gli Indicatori di FASE, il Peso di ogni Fase ed il loro numero nell'albero dell'Obiettivo	Si utilizzano le date di Inizio e Fine e la data corrente di ogni Azione	Si utilizza il valore corrente degli indicatori presenti nelle OPERAZIONI (e nei VINCOLI), il loro Peso ed il loro numero	Si utilizzano le date di Fine Prevista di ogni Azione e la data corrente	Il sistema calcola il rapporto di APA/AOP
INCIDENZA NELLA VALUTAZIONE	Sceglie la DG tra 0 a 100		Sceglie la DG tra 0 a 100 (complemento con ARI)		



## Per Informazioni

**HumanWare s.a.s.**

**Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma**

**Tel: +39 06 823861**

**Web: [www.humanware.it](http://www.humanware.it)**

**Mail: [humanware@humanware.it](mailto:humanware@humanware.it)**