



DELIBERA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE N. 15

Adottata il 4 giugno 2013

Oggetto: Definizione del sistema di valutazione delle performance e incentivazione dell'ASP
Istituto degli Innocenti

Sono presenti i Signori:

Alessandra Maggi, Presidente
Mauro Barsi, consigliere
Anna Maria Calvani, consigliere
Enrico Montali, consigliere

Sono assenti i Signori:

Enrico Bocci, consigliere

*Assiste il Consiglio il Direttore Generale,
Anna Maria Bertazzoni*

Affissa all'Albo il2013

Esecutiva dal 4.6.2013

Delibera del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 4 giugno 2013

Oggetto: Definizione del sistema di valutazione delle performance e incentivazione dell'ASP Istituto degli Innocenti

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Premesso che l'Istituto degli Innocenti con la del. 10 del 2007 ha adottato un sistema di valutazione unico, orientato ai medesimi principi, articolato sulla base dei differenti ruoli ricoperti nell'amministrazione;

Visto l'art. 6 del CCNL 31/03/1999 del personale non dirigente del Comparto Regioni – Autonomie Locali, secondo cui “in ogni ente sono adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti;

Visto l'art. 4, comma 2 lett. b) del CCNL 01/04/1999 del personale non dirigente del Comparto Regioni – Autonomie Locali, secondo cui è demandato alla contrattazione collettiva decentrata integrativa disciplinare, fra l'altro:

- i criteri generali relativi ai sistemi di incentivazione del personale sulla base di obiettivi e programmi di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio;
- i criteri generali delle metodologie di valutazione basate su indici e standard di valutazione;
- i criteri di ripartizione delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività destinate alle finalità di cui all'art. 17, comma 2, lett. a) del citato CCNL (ovvero destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, attraverso la corresponsione di compensi correlati al merito e all'impegno di gruppo per centri di costo, e/o individuale, in modo selettivo e secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui all'art. 6 del CCNL del 31.3.1999)” ;

dato atto che con l'accordo sindacale del 18 maggio 2007 veniva approvato il sistema di valutazione delle performance proposto dall'amministrazione ed applicato per un quinquennio fino al 2012;

vista la del. 34 del 20 dicembre 2011 che nell'approvare la riorganizzazione dell'Ente afferma la necessità di ridefinire il sistema di valutazione in vigore;

visto il “programma di mandato dell' Istituto degli Innocenti ASP per il quinquennio 2011-2016” approvato con delibera consiliare n. 8/2012, nel quale viene definito quale obiettivo strategico dell'Ente, quello della rivisitazione del sistema di valutazione con il fine dichiarato di valorizzare le professioni e competenze interne all'Ente;

visto l'art. 30 del Regolamento di Organizzazione dell'Istituto adottato con delibera del 36/2006 e approvato dalla DGRT n. 263/2006, nel quale si afferma che “la partecipazione dei dipendenti a programmi, piani e progetti, nonché il raggiungimento degli obiettivi prefissati, sono connessi ad un sistema di valutazione e di conseguente distribuzione dei compensi incentivanti, orientato:

- a) a sostenere il raggiungimento degli obiettivi attraverso un sistema di misurazione oggettivo ed un riconoscimento alle sole figure che effettivamente hanno contribuito al raggiungimento degli stessi;
- b) a valutare prioritariamente il risultato del lavoro di gruppo, nell'ambito del quale tuttavia assumeranno pesi diversi le varie posizioni funzionali”;

dato atto che l'Istituto da tempo si è dotato di un Nucleo di valutazione;

visto il documento relativo al Sistema di valutazione delle performance messo a punto dal Nucleo di valutazione (all.a) a base della revisione dello stesso;

dato atto che tale documento è stato oggetto di una valutazione positiva da parte dell'Ufficio di Direzione;

Ritenuto necessario che l'Istituto riveda il sistema in atto alla luce delle considerazioni sopra richiamate e che detto sistema di valutazione si informi ai seguenti criteri:

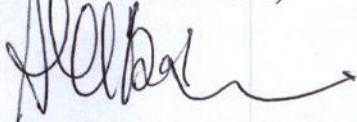
- fornisca un fondamentale supporto al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, sia quelli di mandato (mission) che quelli inerenti al funzionamento organizzativo;
- fornisce dati e giudizi indispensabili ai fini del Miglioramento continuo della Qualità (MCQ) e del Sistema Premiante (SP);
- contribuisca alla valorizzazione delle persone, al miglioramento continuo delle prestazioni, all'individuazione delle potenzialità da sviluppare;
- promuova la cultura e la pratica dei processi valutativi, favorendo la partecipazione di tutti i soggetti alle fasi cruciali del Ciclo di gestione della performance, valorizzando l'autovalutazione, la valutazione tra pari, il confronto tra valutatori e valutati, la trasparenza dei risultati, la diffusione delle informazioni.
- tenga conto degli obiettivi strategici individuati dall'Amministrazione, chiari, specifici e tempificati, quale presupposto di misurabilità;
- sia un sistema trasparente, ossia contenga indicatori espliciti e verificabili, e un contraddittorio con i responsabili di riferimento;

il Consiglio a voti unanimi resi in forma palese,

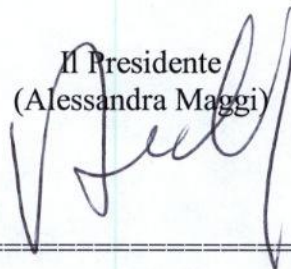
DELIBERA

di dare mandato alla Direzione perché sulla base degli obiettivi e alle condizioni sopra indicate avvii la sperimentazione del sistema di valutazione e di incentivazione unico, nel biennio 2013-2015, da sottoporre a verifica al termine della sperimentazione.

Il Direttore Generale
(Anna Maria Bertazzoni)



Il Presidente
(Alessandra Maggi)



Allegato n.A.....
alla Deliberazione n.15.....
del25-2013.....
Il Direttore Generale

Il Presidente

Istituto degli Innocenti

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
(Dirigenti e Personale dipendente dell'Istituto)

PREMESSA

**Questo Sistema è parte essenziale, ma non esaustiva,
della *valutazione complessiva* dell'Istituto.**

**il presente sistema si ispira ai seguenti *criteri generali* tratti dalla normativa,
dalla letteratura e dal confronto con esperienze di altre organizzazioni:**

- il SVP è un fondamentale supporto al raggiungimento degli obiettivi di una organizzazione, sia quelli di mandato (mission) che quelli inerenti al funzionamento organizzativo;
- il SVP fornisce dati e giudizi indispensabili ai fini del Miglioramento continuo della Qualità (MCQ) e del Sistema Premiante (SP);
- il SVP non è limitato a finalità retributive ma intende anche contribuire alla valorizzazione delle persone, al miglioramento continuo delle prestazioni, all'individuazione delle potenzialità da sviluppare;
- il SVP mira a promuovere la cultura e la pratica dei processi valutativi, favorendo la partecipazione di tutti i soggetti alle fasi cruciali del Ciclo di gestione della performance, valorizzando l'autovalutazione, la valutazione tra pari, il confronto tra valutatori e valutati, la trasparenza dei risultati, la diffusione delle informazioni.
- componenti fondamentali di un SVP sono i **soggetti**, gli **oggetti** e il **processo**.

Soggetti

In IDI sia i dirigenti che tutto il personale dipendente sono soggetti inseribili nei processi di valutazione tanto come **valutatori** (quando esprimono giudizi) quanto come **verificatori** (quando raccolgono i dati necessari per le valutazioni) o **valutati** (quando, in base a criteri predefiniti e nel rispetto delle norme contrattuali, sono oggetto di valutazione da parte di soggetti aventi titolo).

In un SVP che mira ad incrementare la partecipazione questi ruoli non sono fissi. Ogni soggetto può agire nell'una o nell'altra veste in momenti diversi del processo, a condizione che sia legittimato e abbia piena consapevolezza dei compiti e dei limiti del ruolo che sta di volta in volta agendo.

Oggetti

Quando si osserva una organizzazione di servizio a fini di **valutazione complessiva** gli oggetti valutabili da prendere in esame sono distribuiti in tutte le classi che connotano l'organizzazione stessa: mandato, contesto, domanda, risorse potenziali, risorse attuali ('struttura'), procedure, processi, prestazioni/prodotti, risultati.

Quando invece si praticano forme di **valutazione focalizzata** sulle persone, come appunto nel SVP, gli oggetti valutabili appartengono essenzialmente alla classe dei **RISULTATI (RIS)** e a quelle delle **COMPETENZE ORGANIZZATIVE (CORG)**. In qualunque SVP la precisa definizione degli 'oggetti valutabili' in ognuna di queste due classi e l'assegnazione delle responsabilità sono passaggi ineludibili del processo valutativo.

*(NOTA Le **competenze organizzative** vanno intese come capacità dimostrabili dei singoli soggetti di contribuire, nell'ambito del proprio ruolo, alla mission dell'organizzazione e al miglioramento continuo della sua qualità).*

Processo

Il processo valutativo è una componente del SVP ricca di potenziali criticità. Di esse occorre conoscere la *natura* e la *collocazione* nelle varie tappe del processo. Ignorare queste criticità penalizza la progettazione e pregiudica gli esiti della valutazione in quanto fomenta tra gli operatori **resistenze giustificate** senza riuscire a contrastare le **resistenze pretestuose** che solo la trasparenza e l'equità del Sistema possono smascherare.

PROCESSO VALUTATIVO

Facendo riferimento alle due fasi fondamentali del processo valutativo vengono qui indicate le **tappe** che saranno oggetto di iniziative di approfondimento per identificare le **criticità potenziali** e fornire indicazioni utili ad evitare errori progettuali ed esecutivi.

A. Tappe della fase preparatoria

- Definire e assegnare gli obiettivi
- Definire i pesi degli obiettivi
- Scegliere criteri e indicatori per valutare il raggiungimento degli obiettivi
- Scegliere scale, punteggi, standard
- Definire modalità di raccolta dati
- Diffondere in IDI informazioni chiare sulle finalità e modalità del processo

B. Tappe della fase attuativa

- Raccolta dati
- Valutazione da parte del/dei soggetti aventi titolo
- Confronto con soggetti valutati
- Espressione finale dei giudizi (v. Esempi di **STRUMENTI** per la **VALUTAZIONE**)
- Diffusione in IDI di informazioni chiare sui risultati del processo
- Attivazione del Sistema Premiante

STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE

Con le schede riportate nelle pagine seguenti viene proposta una **MATRICE DI VALUTAZIONE** semplice e standardizzata, utilizzabile per qualunque soggetto, oggetto e finalità. Le voci costanti della matrice, che costituiscono il formato della scheda, vanno intese come caselle all'interno delle quali inserire caso per caso i contenuti ad hoc. Tali voci sono:

- tema** (espresso dal titolo della scheda)
- finalità d'uso della valutazione (*)**
- data**
- valutatore/i**
- valutato** (individuale o collettivo)
- 'oggetti' da valutare** (RIS o CORG)
- pesi degli 'oggetti'** (predefiniti a inizio anno dai soggetti aventi titolo)
- valutazioni** (espresse utilizzando una scala a 4 o 5 valori)
- motivazioni delle valutazioni** (criteri adottati espressi sinteticamente)
- punteggi** (derivanti da peso x valutazione)
- giudizio sul punteggio complessivo** (riferito a scala predefinita)

(*) La finalità della valutazione che emerge da ogni singola scheda deve sempre essere enunciata per evitare fraintendimenti od usi impropri. Considerare la **valutazione del personale (VP)** orientata esclusivamente o in prevalenza a finalità retributive significa ignorare che da molti decenni una copiosissima letteratura gestionale e innumerevoli esperienze hanno reso evidente in tutto il mondo lo stretto rapporto tra VP e miglioramento continuo della qualità nelle organizzazioni (MCQ).

La VP correttamente intesa può avere una di queste finalità:

- valutazione individuale orientata solo al Miglioramento Continuo della Qualità (MCQ)
- valutazione individuale orientata al Sistema Premiante (SP + MCQ)
- autovalutazione individuale per il MQ
- valutazione collaborativa tra pari per il MQ
- autovalutazione collettiva di team per il MQ
- valutazione competitiva tra team per eventuali premi di gruppo (SP + MCQ)
- valutazione tra gruppi per il MQ nello spirito collaborativo della valutazione tra pari ...

Deve quindi risultare chiaro che il significato più nobile della valutazione delle persone e dei gruppi di lavoro è proprio quello di **mirare sempre al MCQ**, che comprende la formazione e la valorizzazione delle risorse umane, il miglioramento della qualità degli obiettivi, dei processi e dei risultati, l'individuazione delle potenzialità, l'incremento della trasparenza nell'organizzazione, e quindi della fiducia, della cooperazione e del clima lavorativo.

ESEMPI di SCHEDE INDIVIDUALI DI VALUTAZIONE

Gli spazi sono virtuali, i contenuti in rosso hanno solo valore esemplificativo

1. SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI						
Finalità d'uso di questa valutazione ...						
Data ...	Valutatore/i ...	Soggetto valutato...				
OBIETTIVI ASSEGNATI AL SOGGETTO NEL PIANO ANNUALE	1.	2.	3.	4.	5.	
PESO DEGLI OBIETTIVI (*)	n	n	n	n	n	PESO TOTALE DEGLI OBI N RIS
VALUTAZIONE RISULTATI (**) <i>esempi</i>	1	0.8	0.6	0.8	0	
CRITERI ADOTTATI <i>da esprimere sinteticamente</i>						
PUNTI <i>(peso x valutazione)</i>	x	x	x	x	x	PUNTEGGIO COMPLESSIVO RISULTATI INDIVIDUALI X

(*) **Pesi:** decisi da chi, per ruolo, dovrà valutare quel soggetto

La somma non deve ovviamente eccedere il peso totale convenzionalmente concordato.

Per praticità di calcolo il peso totale consigliabile può essere 100 o 50

(**) **Scala per la valutazione dei risultati:**

1 RIS pienamente raggiunto 0.8 RIS parzialmente raggiunto 0.6 RIS accettabile 0 RIS non raggiunto

Esempi di FASCE DI VALORE sul PUNTEGGIO COMPLESSIVO (qualora il valore max possibile sia 100):
ECCELLENTE (90-100) MOLTO BUONO (80-89) BUONO (70-79) ACCETTABILE (60-69) NEGATIVO (<60)

2. SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE

Finalità d'uso di questa valutazione ...

Data ...

Valutatore/i ...

Soggetto valutato ...

COMPETENZE ORGANIZZATIVE OSSERVATE <i>esempi in funzione del ruolo del soggetto...</i>	1. Capacità di negoziare obiettivi realistici e valutabili	2. Capacità di formulare progetti rispondenti ai criteri di buona Q	3. Capacità di problem solving	4. Capacità di motivare le persone verso gli obiettivi	5. Capacità di creare 'clima lavorativo' favorevole	
NOTA Questi esempi non escludono altre ipotesi tra le tante indicate in letteratura...						
PESO DELLE COMPETENZE (*)	n	n	n	n	n	PESO TOTALE COMPETENZE N CORG
VALUTAZIONE COMPETENZE OSSERVATE (**) <i>esempi</i>	1	0.8	0.6	0.6	0.6	
CRITERI ADOTTATI <i>da esprimere sinteticamente</i>						
PUNTI <i>(peso x valutazione)</i>	y	y	y	y	y	PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPETENZE Y

Competenze organizzative osservate: decise dalla Direzione in funzione del ruolo del soggetto

(*) **Pesi:** decisi dalla Direzione

La somma non deve ovviamente eccedere il peso totale convenzionalmente concordato.

Per praticità di calcolo il peso totale consigliabile può essere 100 o 50

(**) **Scala per la valutazione delle competenze:**

1 Prestazione ottima 0.8 Prestazione buona 0.6 Prestazione accettabile 0 Prestazione non adeguata

Esempi di FASCE DI VALORE sul PUNTEGGIO COMPLESSIVO (qualora il valore max possibile sia 100):
ECCELLENTE (90-100) MOLTO BUONO (80-89) BUONO (70-79) ACCETTABILE (60-69) NEGATIVO (<60)

3. SCHEDA SINTETICA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPLESSIVA

Finalità d'uso di questa valutazione ...

Data ...

Valutatore/i ...

Soggetto valutato ...

PUNTEGGIO MASSIMO POSSIBILE DI RIFERIMENTO (RIS + CORG)	N
PUNTEGGIO dei RISULTATI INDIVIDUALI (RIS)	X
PUNTEGGIO delle COMPETENZE ORGANIZZATIVE (CORG)	Y
PUNTEGGIO INDIVIDUALE COMPLESSIVO (RIS + CORG)	Z

NOTA Nei casi in cui la valutazione individuale abbia finalità economiche i **PUNTEGGI** debbono essere rapportati a **FASCE di VALORI SOGLIA** per stabilire (nel rispetto dei vincoli contrattuali) la percentuale spettante di retribuzione di risultato.

Esempi di FASCE DI VALORE sul PUNTEGGIO COMPLESSIVO (qualora il valore max possibile sia 100):
ECCELLENTE (90-100) MOLTO BUONO (80-89) BUONO (70-79) ACCETTABILE (60-69) NEGATIVO (<60)

VALUTAZIONE DEI TEAM

Anche la valutazione di un Team (inteso come gruppo di operatori cooperanti per rispondere ad una commessa o per realizzare un progetto od offrire un servizio) **può avere finalità diverse che occorre sempre esplicitare preventivamente** (ad es. autovalutazione collettiva orientata al MQ, valutazione competitiva tra team per concorrere ad eventuali premi di gruppo, valutazione tra gruppi per il MQ nello spirito collaborativo della valutazione tra pari)

ESEMPIO di SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI TEAM

I RISULTATI sono riferiti agli OBIETTIVI PRIORITARI assegnati al Team nel Piano annuale

Finalità d'uso di questa valutazione ...

Data ... Valutatore/i ... Valutato **Team X**

OBIETTIVI PRIORITARI ASSEGNATI AL TEAM <i>selezionare e riportare quelli reali</i>	1.	2.	3.	4.	5.	
PESO DEGLI OBIETTIVI (*) <i>esempi</i>	40	20	20	10	10	PESO TOTALE DEGLI OBI 100
VALUTAZIONE RISULTATI (**) <i>esempi</i>	0.8	1	0.6	0.8	0	
CRITERI ADOTTATI <i>espressi sinteticamente</i>						
PUNTI <i>(peso x valutazione)</i>	32	20	12	8	0	PUNTEGGIO COMPLESSIVO RISULTATI TEAM 72

(*) **Pesi:** decisi a inizio anno dalla Direzione

(**) **Scala per la valutazione dei risultati:**

1 RIS pienamente raggiunto **0.8** RIS parzialmente raggiunto **0.6** RIS accettabile **0** RIS non sufficiente

Esempi di FASCE DI VALORE sul PUNTEGGIO COMPLESSIVO (qualora il valore max possibile sia 100):
ECCELLENTE (90-100) MOLTO BUONO (80-89) BUONO (70-79) ACCETTABILE (60-69) NEGATIVO (<60)

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

*Selezione ristretta di fonti per accedere a documenti rilevanti
per la Valutazione della Performance (VP)
e per il Miglioramento continuo della Qualità (MCQ)
nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle organizzazioni in generale*

NORME nazionali e regionali per la gestione della performance

DL 150/2009 Capo II, Il ciclo di gestione della performance

REG. LOMBARDIA L.R. n.13/2010

REG. LIGURIA L.R. n.23/2010

REG. TOSCANA L.R. n.57/2010

SITI di riferimento ufficiali in Italia per la VP e il MCQ nelle PA

PAQ (Pubblica Amministrazione di Qualità) Portale del Dipartimento Funzione Pubblica

da Home (www.qualitapa.gov.it) si consiglia di accedere in particolare ai seguenti menu:

www.qualitapa.gov.it/autovalutazione/

www.qualitapa.gov.it/gestione-performance/

www.qualitapa.gov.it/iniziative-in-corso/valutazione-performance/

www.qualitapa.gov.it/common-assessment-framework/centro-risorse-caf

FORMEZ (Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA)

da Home (www.formez.it) inserire la chiave di ricerca: Valutazione Performance

Tra i vari documenti scaricabili anche i Rapporti pubblicati 2012 sulla VP nei Comuni e nelle Aziende

Sanitarie: www.formez.it/notizie/valutazione-delle-performance.html-0

SITO di riferimento internazionale per il MCQ nelle organizzazioni

EFQM (European Foundation for Quality Management) www.efqm.org