

MIGLIORAMENTO DELLA METODOLOGIA DEI SISTEMI PREMIANTI DELLA DIRIGENZA, DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI - ADOZIONE

Il miglioramento dei sistemi premianti in essere ha un impatto organizzativo e gestionale e vuole rafforzare la logica di pianificazione e controllo con una modalità di negoziazione centrata sui ruoli che assegnano obiettivi e compiti e che negoziano il percorso di attività per la realizzazione degli stessi specificandone le azioni più funzionali, prendendo a riferimento gli assetti organizzativi che emergono dalla riorganizzazione definita.

La revisione della metodologia comporta i seguenti interventi migliorativi:

1. introduzione del patto di servizio;
2. interventi sulle metodologie di valutazione;
3. modifica delle schede di valutazione per le parti oggetto di intervento.

IL PATTO DI SERVIZIO

Il patto di servizio ha una struttura logica ed è esplicitato e stabilito tra chi assegna gli obiettivi e chi è deputato a realizzarli, mediante l'elaborazione di un documento specifico (piano) che scompone l'obiettivo in risultati/output, ne definisce gli indicatori, le azioni utili al conseguimento degli stessi e le aree di rischio, e costituisce l'atto iniziale del processo di valutazione nonché il riferimento per il confronto a consuntivo.

Il numero degli obiettivi assegnati è legato alle attività considerate prioritarie e sfidanti per il periodo di osservazione e assume rilevanza il processo strutturato e documentato di controllo di avanzamento condiviso che ha la finalità di mantenimento/correzione di rotta e di trasparenza informativa sulle risultanze intermedie e finali del processo.

A tal fine è utile l'individuazione contestuale di una collegata base informativa (che può essere un foglio di excel) su cui caricare e da cui attingere i dati di avanzamento degli obiettivi e delle attività, visibile sia al valutatore che al valutato.

Il patto di servizio è uno strumento da utilizzare a tutti i livelli delle responsabilità organizzativa ma assume forme meno complesse in relazione ruoli, in particolare se dirigenti e responsabili di posizione organizzativa hanno un ruolo attivo di proposta in quanto interpreti dell'obiettivo che è stato loro assegnato e quindi titolati a proporre un piano al livello superiore per condividerlo, le figure più operative sono chiamate a discutere un piano che è invece formulato dal livello che assegna gli obiettivi ed individua le azioni operative (o comportamenti) più funzionali al raggiungimento del risultato.

GLI INTERVENTI SULLE METODOLOGIE DI VALUTAZIONE

L'intervento migliorativo delle metodologie di valutazione permette di definire gli aspetti metodologico/valutativi afferenti tutte le figure professionali.

Le linee comuni caratterizzanti gli interventi in parola sono le seguenti:

- a) la metodologia mantiene la sua logica di scomposizione degli obiettivi (in output e indicatori), i quali dovranno essere definiti in maniera esplicita nei patti di servizio/piani di attività e coinvolgere tutti i livelli gestionali ed operativi;
- b) all'area degli obiettivi è assegnato un punteggio massimo di 70/100, mentre il restante 30/100 è assegnato all'area dei comportamenti, ad eccezione del personale di categoria senza piani di attività per i quali all'area delle attività/servizi è assegnato un punteggio di 50/100, mentre il restante 50/100 è assegnato all'area dei comportamenti;
- c) la scheda mantiene il suo format attuale (ad eccezione delle schede relative ai ruoli non previsti nella precedente metodologia), mentre si modificano le fasce di giudizio con l'individuazione di una quinta fascia riservata ai giudizi valutativi pari a 100.

1 - METODOLOGIA DEI DIRIGENTI

SUB 1- DIRIGENTI DI SERVIZIO

A differenza della precedente metodologia che utilizzava un fattore moltiplicativo associato all'area dei comportamenti che ponderava il punteggio acquisito nell'area dei risultati, si utilizza la somma fra i punteggi delle due aree.

La scheda riporta la descrizione degli obiettivi assegnati e output relativi ripartendo il peso degli obiettivi tra gli output costituenti; la somma dei pesi degli obiettivi è pari a 70/100. I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti permangono le tre azioni manageriali preesistenti per le quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100. Anche in questo caso viene misurato il livello di intensità del comportamento agito con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

SUB 2- DIRIGENTI IN POSIZIONE DI STAFF

La metodologia è la stessa dei Dirigenti di servizio; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

2 - METODOLOGIE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

SUB 1- POSIZIONI ORGANIZZATIVE TITOLARI DI SEZIONE

La metodologia mantiene la sua logica e la scheda riporta la descrizione degli obiettivi assegnati e output relativi ripartendo il peso degli obiettivi tra gli output costituenti; la somma dei pesi degli obiettivi è pari a 70/100. I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle cinque azioni precedentemente definite, sono individuate tre azioni manageriali per le quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100.

Anche in questo caso viene misurato il livello di intensità del comportamento agito con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

SUB 2- POSIZIONI ORGANIZZATIVE PROFESSIONAL

La metodologia è la stessa delle posizioni organizzative titolari di sezione; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

SUB 3- POSIZIONE ORGANIZZATIVE DI SUPPORTO

La metodologia è la stessa delle posizioni organizzative titolari di sezione; l'unica variante è rappresentata dall'area dei comportamenti nella quale vengono descritte azioni specifiche per il ruolo ricoperto.

3 - METODOLOGIA DELLE CATEGORIE PROFESSIONALI

SUB 1- CATEGORIE PROFESSIONALI - PERSONALE INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

La metodologia mantiene la sua logica già in essere.

Per la categoria D la scheda riporta la descrizione dei risultati assegnati e output relativi ripartendo il peso dei risultati tra gli output costituenti; la somma dei pesi dei risultati è pari a 70/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle sette azioni precedentemente definite, sono individuati tre comportamenti per i quali, ove sussistano in relazione al patto di servizio, deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100.

Possono essere specificate eventuali azioni/comportamenti aggiuntivi con relativo peso in aggiunta o in sostituzione di quelli indicati fino ad un massimo comunque di tre/quattro comportamenti pesati.

Per la categoria C e categoria B la scheda riporta la descrizione dei risultati assegnati e output relativi ripartendo il peso dei risultati tra gli output costituenti; la somma dei pesi dei risultati è pari a 70/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento degli output con gli indicatori assegnati con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti al posto delle sette azioni precedentemente definite, sono individuate tre diverse tipologie di comportamenti, descritta ciascuna da azioni specifiche legate a lavori di gruppo o attività individuali, per le quali solo una sussiste in relazione al piano di attività e ne deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 30/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento dei comportamenti con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

SUB 2 - CATEGORIE PROFESSIONALI - PERSONALE NON INSERITO NEI PIANI DI ATTIVITA'

La metodologia prende a riferimento le attività/servizi che interessano il personale delle categorie D, C e B che non rientrano nei piani di attività.

Le attività/servizi sono scomposte nell'area dei risultati e area dei comportamenti; alle due aree è assegnato un punteggio di 50/100.

La scheda riporta la descrizione delle attività/servizi assegnati in base agli indicatori espressi associando a ciascun indicatore un peso la somma dei quali è pari a 50/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di intensità degli indicatori associati alle attività/servizi con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

Per quanto riguarda l'area dei comportamenti sono specificati tre comportamenti, descritti in relazione all'attività/servizio, per i quali deve essere specificato il relativo peso per un punteggio complessivo di 50/100.

I risultati ottenuti vengono quantificati misurando il livello di raggiungimento dei comportamenti con modalità centrato/non centrato/assente ai quali corrisponderà un valore numerico significativo.

4 - TEMPI E MODI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La metodologia mantiene i tempi e le modalità del processo di valutazione previsti, ferme restando le parti soggette a concertazione e accordi da stipulare con le Rappresentanze sindacali

Viene altresì confermata, successivamente al colloquio da tenersi tra valutatore e valutato, la fase del contraddittorio, estesa anche per il livello dirigenziale.

ESEMPIO DEI CONTENUTI DEL PATTO DI SERVIZIO

OBIETTIVO: indica le finalità e/ o il traguardo che il titolare dell'obiettivo vuole raggiungere assegnandolo

ad un titolare di risultato. L'obiettivo pertanto va comunicato e discusso col titolare di risultato in modo che sia messo in condizione di elaborare un piano di azione conseguente; l'assegnazione dell'obiettivo prevede la contestuale specificazione dei vincoli che il responsabile di risultato deve rispettare: ad esempio vincoli di tempo, di risorse, di specifiche tecniche etc..

L'assegnazione dell'obiettivo comporta un processo di chiarificazione ed esplicitazione al responsabile del risultato.

Ad esempio l'obiettivo di rivisitare il sistema premiante in uso ha specifici vincoli temporali entro cui va rivisitato e di coerenza col sistema in adozione

RISULTATO

ATTESO:

traduce l'obiettivo assegnato in soluzione coerente eventualmente articolata in uno o più specifici output da realizzare, o anche di outcome o effetti o impatti. Il risultato deve essere individuato e descritto dal punto di vista delle attese di chi assegna l'obiettivo e/o dal punto di vista di eventuali standard o specifiche dell'utilizzatore finale o intermedio che lo utilizzerà. Comporta l'elaborazione di una soluzione specifica da parte del Responsabile di Risultato

PIANO

DI AZIONE :

Il piano specifica le attività, eventualmente individuate per fasi da realizzare, i collaboratori coinvolti, le eventuali risorse esterne, la stima del carico/impegno e lo distribuisce nel tempo (budget) eventualmente evidenziando il collegamento tra attività

Ad esempio nel caso della valutazione la realizzazione del metodo può richiedere l'analisi del sistema in uso, la diagnosi delle criticità, l'elaborazione di specifiche progettazioni o la riprogettazione vera e propria. Tali attività possono essere sviluppate direttamente all'interno, che vanno dimensionate come tempo dedicato, realizzate col contributo di risorse esterne che vanno valutate come costo professionale.

INDICATORI: sono grandezze che servono a misurare il grado di completamento nel tempo. Riguardano sia gli obiettivi/output sia le azioni o comportamenti funzionali. Possono essere espresse in con modalità on-off se numerosi ed analitici.
Per i vari output da realizzare si possono individuare indicatori di tempo, costo e qualità. Una particolare attenzione ad esempio è necessario per gli aspetti di qualità: la metodica in questo caso prevede il rinforzo della capacità segnaletica del sistema di valutazione e la funzionalità di tale sistema per gli utilizzatori.

COMPORAMENTI: individuano il tipo di azione manageriale o professionale più indicata per raggiungere l'obiettivo ed, eventualmente, possono essere distinte per rilevanza/priorità. In qualche caso l'azione può essere rinforzata o acquisita contestualmente allo sviluppo del programma di lavoro.

BASE

INFORMATIVA: specifica la base dati esistente o da creare ad hoc che è visibile a chi assegna l'obiettivo ed al Responsabile di Risultato. In essa confluiscono le informazioni di avanzamento elaborate nelle diverse tappe del processo di negoziazione.

AREE

DI RISCHIO: specifica lo scenario iniziale di riferimento che se non variato assicura la validità del patto. Il variare di eventi o condizioni al contorno che modifichino significativamente lo scenario ipotizzato comporta una riformulazione del patto di servizio, come nel caso di rallentamenti o accelerazioni richieste da chi assegna gli obiettivi.

TIPOLOGIE DI INDICATORI UTILIZZABILI

a) di tempo

- come tempo di consegna che impegna il responsabile
- come indicatori di consegna intermedia
- come tempo utile per il destinatario finale
- come efficienza nell'uso del tempo

b) di costo/impegno di risorse

- come stime preventive in ore uomo messe a disposizione o in costi coerenti con i vincoli dati
- come soglie di utilizzo di risorse secondo logiche di costo/beneficio a fronte di un investimento
- come efficienza nell'uso completo delle risorse (saturazione) o in rapporto ai volumi di output
- può essere misurato con modalità on-off. Potrebbe essere agganciato in qualche caso al CDG
- come soglie o livelli di efficienza da raggiungere/mantenere

c) di qualità sia come qualità del processo sia come qualità del risultato finale

- conformità alle specifiche o alle normative (regolarità amministrativa) , misurabile in negativo come non conformità o come soglia accettabile di non conformità
- efficacia rispetto all'obiettivo prospettato, misurabile come livello di scostamento rispetto al risultato prefigurato nel patto di servizio
- adeguatezza rispetto alle attese dell'utilizzatore (customer satisfaction) o stabilito come livello di servizio

SCHEDE DI VALUTAZIONE

(di seguito allegate)