



Sistema di valutazione delle prestazioni del Personale dipendente

La metodologia proposta

Premessa

- A) L'impostazione del sistema per le posizioni di Dirigente e di Quadro*
- B) L'impostazione del sistema per il personale delle aree A) B) C) D)*

PREMESSA

Il sistema delle valutazioni è la necessaria conclusione del processo del cambiamento organizzativo che si sviluppa con l'evoluzione degli strumenti di programmazione e controllo: il Budget preventivo, il Piano Obiettivi e il Piano di Gestione, il Controllo di Gestione, il Bilancio Sociale. Il sistema di Valutazione è un percorso che parte da un modello organizzativo condiviso e tende a favorire la gestione delle risorse umane orientandole ai risultati piuttosto che agli adempimenti.

La valutazione presuppone un complesso di obiettivi e progetti annuali definiti in sede di PdO/PdG.

Il sistema prevede e mette a punto metodologie idonee a correlare la valutazione dei risultati con gli strumenti di incentivazione previsti in sede di contrattazione.

A. L'impostazione del sistema per le posizioni di Dirigenti e/o di Quadro

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale incaricato di posizioni Dirigenziali e/o di Quadro costituisce una fase importante della gestione aziendale finalizzato a:

- promuovere il raggiungimento degli obiettivi da perseguire in relazione al bilancio di previsione ed ai budget assegnati ai centri di responsabilità;
- orientare l'azione individuale dei ruoli direzionali e direttivi, dotati di autonomia e conseguente responsabilità operativa, ai risultati (di mantenimento, consolidamento, razionalizzazione o sviluppo) attesi dalla gestione;
- stimolare e valorizzare le prestazioni effettive di chi opera nell'azienda, in un'ottica di equità e attenzione alle necessità di miglioramento;
- favorire condizioni di maggiore efficienza nell'impiego delle risorse disponibili, in collegamento e sintonia con il sistema di programmazione e controllo aziendale;
- fornire un'adeguata base di riferimento alle decisioni inerenti al sistema retributivo variabile (art. 68 del C.C.N.L. del 14/03/02 dei dipendenti) e retribuzione variabile incentivante della dirigenza).

Di seguito vengono descritti gli elementi di fondo delle metodologie.

1. I destinatari della valutazione e i valutatori

1.1 I destinatari della valutazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni qui proposto è rivolto al personale che ricopre posizioni collocate:

- nell'area dei Quadri ex art. 62 del CCNL del 14/03/02.
- Nell'area della Dirigenza ex CCNL 21/12/04.

1.2 I valutatori

La responsabilità di valutazione della Dirigenza compete al Direttore Generale (D.G.)

La responsabilità di valutazione delle posizioni dei Quadri compete al Direttore Generale di concerto con il Dirigente preposto all'Ambito operativo della Gestione.

In caso di valutazione non positiva, tale da non consentire l'erogazione delle indennità di risultato, saranno da allegare le valutazioni del dipendente espresse nel contraddittorio. Sul complesso delle valutazioni il Direttore Generale acquisisce il parere del Presidente del C.d.A. in ordine alla correttezza metodologica del processo di valutazione seguito.

2. I piani di valutazione

Ai fini della valutazione, possono essere considerati due diversi piani espressivi della prestazione fornita dalla persona che ricopre una determinata posizione di Dirigente e/o di Quadro:

1. il grado di raggiungimento di **obiettivi** e di sviluppo dei Progetti di attività attribuiti al valutato, tramite il Budget, il Piano degli obiettivi/Piano di Gestione (P.d.O./P.d.G);
2. il livello di soddisfacimento di attese relative a **fattori di prestazioni**, espressivi di specifici comportamenti organizzativi.

Il metodo di valutazione prevede la traduzione della prestazione direzionale in un punteggio.

Il punteggio massimo ottenibile è convenzionalmente fissato in 1000 punti, così suddivisi:

- 500 punti riconducibili alla parte di valutazione su obiettivi;
- 500 alla valutazione su fattori di prestazione.

3. La valutazione su obiettivi

Sul piano tecnico, la valutazione su obiettivi e Progetti viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo il percorso di seguito descritto.

3.1 Individuazione degli obiettivi assegnati (A)

Si assume come oggetto di valutazione il complesso degli obiettivi e dei Progetti di attività assegnati al Dirigente e/o Quadro tramite P.d.O./P.d.G..

A tale complesso di obiettivi/progetti assegnati viene attribuito peso 100

3.2 Scelta ed attribuzione di pesi agli obiettivi/progetti (B)

Il metodo prevede la **possibilità** di attribuire un peso maggiore ad alcuni obiettivi (max tre o cinque?) individuati come più significativi. In questo caso il valutato accorperà in un'unica voce i "restanti obiettivi" attribuendo a questi il peso residuo in modo che la somma sia comunque 100.

Il valutato formula la proposta di scelta ed attribuisce pesi agli obiettivi e la condivide con il valutatore.

3.3 Valutazione intermedia (C)

Qualora ritenuto utile, è possibile attivare una verifica intermedia che consiste nel controllo dello stato di attuazione degli obiettivi.

Il valutatore potrà indicare sulla scheda, in un veloce confronto con il valutato, l'andamento rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, utilizzando dei semplici simboli (= in linea con le attese; - sotto le attese; + sopra le attese).

3.4 Valutazione Finale:

grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (D)

Il processo di valutazione finale si attiva con una proposta di autovalutazione. Valutato e Valutatore discutono delle proposte sui singoli obiettivi/progetti di attività.

Il valutatore esprime la valutazione secondo i tre possibili gradi di seguito descritti:

<i>Grado di raggiungimento</i>	<i>Classe</i>	<i>Punteggio</i>
<i>Obiettivo non raggiunto</i>	<i>NR</i>	<i>0</i>
<i>Obiettivo parzialmente raggiunto</i>	<i>PR</i>	<i>Tra 0,5 e 0,8</i>
<i>Obiettivo pienamente raggiunto</i>	<i>R</i>	<i>1</i>

3.5 Determinazione punteggi effettivi (E)

Si ottiene semplicemente moltiplicando il punteggio corrispondente al grado di raggiungimento del singolo obiettivo (D) per il peso dello stesso (B).

3.6 Determinazione punteggio effettivo finale (V)

E' dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi (colonna E)

4. La valutazione sui fattori di prestazione

Il secondo piano di valutazione prevede i seguenti elementi:

- sei aree di prestazione di riferimento
- l'articolazione di ciascuna area di prestazione in un numero variabile di fattori di prestazione.

Le aree costituiscono raggruppamenti di comportamenti organizzativi omogenei rispetto all'ambito di applicazione e agli effetti attesi. Tali comportamenti sono specificati attraverso i fattori.

All'interno di ciascuna area, è inoltre possibile selezionare fattori differenti per ciascun valutato in relazione alla posizione ricoperta dallo stesso.

Il metodo prevede infine la possibilità di attribuire un peso percentuale differente a ciascuna delle aree in relazione all'importanza assunta dalle stesse per il valutato.

Il metodo di valutazione si basa sui seguenti elementi:

- la valutazione viene effettuata **a livello di area** (quindi non a livello di singolo fattore);

- i fattori servono quindi solo per esplicitare meglio il contenuto dell'area e facilitare il confronto tra valutatore e valutatore.

Sul piano tecnico, la valutazione sui comportamenti organizzativi viene effettuata attraverso l'apposita scheda e secondo il percorso di seguito descritto.

4.1 Specificazione delle aree e dei fattori di prestazione

Nell'ambito del confronto preliminare, valutatore e valutato definiscono la scelta delle aree e dei fattori di valutazione per la specifica prestazione attesa. Ciò richiede:

1. di selezionare le aree che costituiranno di valutazione (rif. scheda 1). Il metodo prevede infatti la possibilità di effettuare la valutazione su tutte le aree oppure su un numero limitato delle stesse;
2. di selezionare, all'interno delle aree, fattori di prestazione che possono meglio contribuire a specificare le attese di prestazione relative all'area, segnandoli con una x (rif. 2)
3. di attribuire a ciascuna delle aree selezionate un peso percentuale corrispondente alla sua importanza relativa rispetto al totale della valutazione (rif. 3).

4.2 Valutazione intermedia

In occasione del colloquio di valutazione intermedio, valutatore e valutato fanno il punto sull'andamento della prestazione (= in linea con le attese; - sotto le attese; + sopra le attese) e concordano eventuali azioni per migliorarla.

4.3. Valutazione finale

Il processo di valutazione finale si attiva con una proposta di autovalutazione. Valutatore e valutato discutono della proposta sulle singole aree selezionate e pervengono alla valutazione finale (5), attribuendo un punteggio secondo la scala di seguito riportata. Contestualmente, viene calcolata la valutazione sintetica ponderata relativa all'area (6) ottenuta moltiplicando la valutazione (5) per il peso percentuale (3).

Grado	Valutazione	Punteggio
A	<i>Contributo non adeguato</i>	0
B	<i>Contributo al di sotto delle attese</i>	30
C	<i>Contributo parzialmente in linea con le attese</i>	60
D	<i>Contributo in linea con le attese</i>	90
E	<i>Contributo superiore alle attese</i>	100

La valutazione sintetica sul piano relativo alle aree e fattori di prestazione (F) si ottiene come somma delle valutazioni ponderate delle singole aree (somma colonna 5).

5. La valutazione finale complessiva

La valutazione finale complessiva si ottiene attraverso il metodo descritto nella tabella che segue

Valutazione su obiettivi	<i>V</i>	<i>Peso parte obiettivi</i> <i>5</i>	<i>K = V per 5</i>
Valutazione su aree e fattori di prestazione	<i>F</i>	<i>Peso parte comportamenti organizzativi</i> <i>5</i>	<i>Z = F per 5</i>
Valutazione finale sulla prestazione	<i>S</i>	<i>Somma delle valutazioni ponderate dei due piani di valutazione</i>	<i>K + Z</i>

6. Il collegamento con il sistema retributivo

L'Azienda deve stabilire ad inizio anno la retribuzione di risultato potenziale per ciascuna posizione di Dirigenziale e/o Quadro.

Può anche essere stabilita un'aliquota massima raggiungibile di Salario incentivante, espressa in percentuale rispetto al trattamento tabellare fisso mensile.

Tale retribuzione viene successivamente erogata in proporzione al punteggio effettivamente conseguito, secondo il collegamento definito dalla tabella seguente:

<i>Punteggi</i>	Fino a 500punti	Tra 501 e 600punti	Tra 601 e 700punti	Tra 701 e 800punti	Tra 801 e 850punti	Tra 851 e 900punti	Tra 901 e 950punti	Tra 951 e 1000punti
<i>Premio</i>	Nessuno	50%	60%	70%	80%	85%	90%	100%

B. L'impostazione del Sistema per il personale delle Aree A) B) C) D)

Correlazione tra le metodologie di valutazione di Dirigenti/Quadri/ Personale

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale è supportato dalla presente metodologia di valutazione **e dalle risultanze del controllo di Gesitone.**

La correlazione tra le valutazioni, previste, dai C.C.N.L. del personale e della Dirigenza, ha luogo sul grado di conseguimento annuale degli Obiettivi/Progetti di attività e precisamente:

- la componente punteggio obiettivi, attribuita ad ogni Dirigente, pari al 50% del totale punteggio (obiettivi + aree e fattori) è da rapportarsi alla analoga componente punteggio obiettivi attribuita ai Quadri facenti capo ad ogni Dirigente; tale rapporto trova fondamento nella scelta dei Progetti di Attività fatta dal Dirigente e dai Quadri.

- la componente punteggio obiettivi, attribuita a ciascuna Dirigente e/o Quadro è assunta come grado di raggiungimento degli obiettivi di P.E.G. per la valutazione delle prestazioni del gruppo di dipendenti assegnato, nell'anno, alle strutture (apporto collettivo ai risultati).

4. 1 PROCEDURA DELLE VALUTAZIONI

1. La valutazione dell'apporto collettivo del gruppo di personale assegnato a ciascuna struttura, circa il grado di raggiungimento degli obiettivi (conseguente alla componente punteggio obiettivi) è attribuita alla responsabilità del Dirigente che esercita tale funzione su proposta e con la collaborazione del Quadro responsabile del servizio. Questo relazione al gruppo circa modalità e tempi di raggiungimento degli obiettivi anche in base alle risultanze del controllo di Gestione.

Allo scopo è previsto di avvalersi della Tabella A) appositamente predisposta.

2. Segue la valutazione degli apporti individuali : Tabella B) espressa in termini sintetici:

sotto la media (inadeguata)

nella media (adeguata/buona)

sopra la media (ottima)

La valutazione degli apporti individuali è formulata dal Dirigente a seguito di un confronto riservato valutato - valutatore cui partecipa il Quadro interessato.

Essa è formulata sulla base dei criteri di riferimento di cui all'allegato 1).

Il confronto può portare a relazioni scritte del valutato e/o del valutatore da allegare alla Tabella B).

3. L'apposita scheda collettiva deve essere sottoscritta dal dipendente per presa visione. Copia della scheda di valutazione individuale sarà consegnata a ciascun dipendente in forma riservata.
4. Le valutazioni (collettive e/o individuali) con risultato al di sopra della **media** (ottimo) come quelle con risultato al di sotto della **media** (inadeguato) debbono essere analiticamente motivate. Per le valutazioni con risultato corrispondente alla **media** (buono) la motivazione può anche essere più sintetica.
5. In presenza di dipendenti con apporto individuale inadeguato, il valutatore deve specificare il migliore rendimento atteso dal dipendente ed individuare gli strumenti di accrescimento. Ciò deve risultare nella scheda appositamente predisposta di cui al precedente punto 1.
6. L'insieme delle valutazioni sono verificate dal Presidente del C.d.A. in relazione alla correttezza metodologica del processo seguito.
7. Il dipendente che ritiene non congrua la valutazione finale, può richiedere, con motivazione, il riesame al Direttore Generale. Le richieste di riesame sono comunicate alle Organizzazioni Sindacali.
8. Qualora permanga una controversia il dipendente potrà richiedere l'attivazione attraverso un delegato di propria fiducia o attraverso la O.S. di appartenenza, di un tavolo di conciliazione (procedura prevista dal CCDI).
9. L'Azienda si impegna a fornire alle Organizzazioni Sindacali informazione sui risultati complessivi.

5. 2 RAPPORTO TRA VALUTAZIONE E QUOTE RETRIBUTIVE DI RISULTATO

Alla valutazione degli apporti collettivi ai risultati corrisponde il riconoscimento di quota di risultato della produttività fino alla percentuale massima del ____ della _____.

Per gli apporti personali ai risultati che vengono valutati al di sopra delle attese viene attribuita una ulteriore percentuale di risultato fino al massimo del ____ della _____.

Per gli apporti personali ai risultati che vengono valutati al di sotto delle attese viene ridotta la quota percentuale di risultato mediamente, corrisposta, in termini di risultato collettivo, al personale assegnato alle strutture.

La riduzione percentuale ha luogo fino al massimo del ____ della _____.

Tabella A)

RELAZIONE FINALE PROGETTO DI ATTIVITA' - Allegato n.

VALUTAZIONE APPORTI COLLETTIVI NELLE ATTESE RISPETTO AI RISULTATI SU PIANO
OBIETTIVI E PIANO DI GESTIONE

Struttura Organizzativa

Dipendenti assegnati in base ai Progetti di attività:

Cognome e nome	Categoria e Profilo	Grado di raggiungimento obiettivi assegnati	Motivazione dell'apporto collettivo

Apporto collettivo ai risultati

- Obiettivi non raggiunti
- Obiettivi parzialmente raggiunti
- Obiettivi pienamente raggiunti

Il Quadro

Il Dirigente

Per presa visione
Il Dipendente

Tabella B)

RELAZIONE FINALE PROGETTI DI ATTIVITA' Allegato n°

MOTIVAZIONE VALUTAZIONE INDIVIDUALE AL DI SOPRA E AL DI SOTTO LA **MEDIA**
RISPETTO AI RISULTATI SU PIANO OBIETTIVI E PIANO GESTIONE

Struttura Organizzativa

Dipendente assegnato in base ai piani di attività:

Cognome e nome _____

Categoria _____

Profilo _____

Motivazione analitica dell'apporto individuale:

A) Valutazione al di sopra della **media** con attribuzione di ulteriore quota % di risultato

O (ottimo)		%	
------------	--	---	--

B) Valutazione al di sotto della **media** con attribuzione di **minore** quota % di risultato

I (inadeguato)		%	
----------------	--	---	--

E' atteso migliore rendimento

Per questo è necessario

Il Quadro

Il Dirigente

Per presa visione

Il Dipendente

ALLEGATO 1)

Criteria di riferimento per la formulazione delle proposte di valutazione annuale dei Dirigenti/Quadri nell'ambito della valutazione conclusiva su Progetti di Attività

CATEGORIA C e D

1) Capacità operativa

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti.

2) Iniziativa

Capacità di influenzare attivamente gli eventi senza attendere che questi avvengano in maniera automatica, agendo anche senza sollecitazioni esterne.

3) Organizzazione del proprio lavoro

Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità.

4) Disponibilità ai rapporti con gli utenti

Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.

5) Capacità di adattamento operativo

Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui, adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità.

CATEGORIA B

1) Aggiornamento e sviluppo proprie competenze

Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze.

2) Soluzione dei problemi.

Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative.

3) Predisposizione atti, documenti ed elaborati

Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati.

4) Disponibilità ai rapporti con gli utenti

Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori.

5) Disponibilità ad attività non predeterminate

Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.

6) Orientamento ai risultati e capacità di innovazione

Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.

CATEGORIA A

1) Aggiornamento e sviluppo proprie competenze

Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze.

2) Soluzione dei problemi.

Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative.

3) Predisposizione atti, documenti ed elaborati

Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati.

4) Disponibilità ad attività non predeterminate

Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità.

5) Orientamento ai risultati e capacità di innovazione.

Capacità di indirizzare costantemente la propria ed altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti fornendo stimoli per ricondurre l'azione nei binari voluti. Attitudine ad ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, ricercando soluzioni originali ed efficaci.

6) Organizzazione e gestione delle risorse

Capacità di organizzare efficacemente le attività proprie e/o degli altri, allocando adeguatamente le risorse. Capacità di stimolare e coinvolgere i collaboratori verso il miglioramento dei risultati.

7) Cooperazione e integrazione

Capacità di ricercare l'integrazione con le altre strutture mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative nonché gli obiettivi comuni o quelli di più alto livello di professionalità e dei risultati.