

Sistema di valutazione della Performance del Personale di Offertasociale

1. Principi generali

Il presente Sistema di Valutazione delle Performance del Personale si inserisce nel più ampio ciclo di gestione della performance di Offertasociale, costituendo un tassello nel processo che, dall'analisi dei bisogni del territorio rilevati dai Comuni Associati, prevede l'elaborazione della pianificazione strategica, la traduzione in pianificazione operativa, l'attuazione di quanto programmato, il monitoraggio dei risultati raggiunti e la rendicontazione.

Finalità ultima di tale sistema è quindi quella di favorire una risposta puntuale alle necessità dei Comuni Associati nella loro attività di risposta ai bisogni dei cittadini, aiutando la struttura a focalizzarsi sugli obiettivi strategici di mandato e sui servizi fondamentali per la collettività.

Il sistema di valutazione è strutturato in modo da rispettare i seguenti requisiti:

- Stretto legame con le linee strategiche
- Focalizzazione sugli elementi importanti per l'Azienda
- Indicatori significativi rispetto agli obiettivi di mandato
- Efficacia dell'attività svolta
- Equità
- Capacità di generare un ciclo virtuoso di miglioramento individuale e collettivo.

Il sistema di valutazione deve altresì rispondere alle seguenti esigenze:

- Valutare le prestazioni e il potenziale.
- Fornire un ritorno oggettivo del lavoro svolto per valorizzare i talenti e consentire appieno lo sviluppo professionale del dipendente.
- Identificare criticità e debolezze per definire un piano di miglioramento atto al loro superamento
- Fornire un'oggettiva misurazione del contributo del singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

2 Definizione di performance

La performance è il contributo (**risultato e modalità di raggiungimento del risultato**) che un individuo apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

La performance del personale è basata sulla performance individuale la quale deve trovare coerenza e consequenzialità rispetto alla valutazione di efficacia sociale del settore di riferimento.

2.1 La valutazione dell'efficacia sociale del Settore di riferimento

L'efficacia sociale del Settore di riferimento è il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente, così come deliberati dall'Assemblea dei Comuni Associati (art. 21 lett. H dello Statuto), e declinati operativamente dal Consiglio di Amministrazione.

Gli indirizzi strategici saranno tradotti annualmente in indicatori di impatto.

Nella valutazione della performance individuale si dovrà tener conto del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, e degli indicatori di impatto.

In particolare – nell'ipotesi di mancato raggiungimento degli obiettivi strategici - il processo di valutazione dovrà rendere esplicita la relazione tra le performance degli operatori e la performance complessiva aziendale (o di area) e l'eventuale impatto di altri fattori esogeni che hanno determinato il risultato.

2.2 La performance individuale

La performance individuale viene valutata secondo tre elementi:

Area delle competenze con un peso pari al 35% del totale

Area dei comportamenti con un peso pari al 45% del totale

Obiettivi con un peso pari al 20% del totale.

2.2.1 Area delle competenze,

L'area delle competenze riguarda il saper fare.

Le competenze valutate sono le conoscenze e le modalità di lavoro che è necessario possedere ed attivare, al fine di garantire che gli obiettivi aziendali siano conseguiti.

I comportamenti saranno valutati con riferimento a:

- Senso di responsabilità verso il lavoro e la squadra.
- Collaborazione con gli altri membri del gruppo di lavoro.
- Capacità e conoscenze professionali.
- Capacità di individuare i problemi e proporre soluzioni.
- Capacità di elaborare idee utili e nuove.

Pur nella consapevolezza che il sistema di valutazione debba essere "universale", ovvero applicabile a tutti i dipendenti indistintamente dal ruolo e dalla posizione, si prevede l'ipotesi che a ciascuna delle competenze possa essere attribuito un maggiore o minor peso nella valutazione complessiva, con riferimento alle specificità dei compiti assegnati.

A tal fine si stabilisce che ciascuna delle competenze sopra elencate, abbia un peso pari al 20% del totale, ma che, in via preventiva e previa informazione ai lavoratori interessati, il responsabile competente per la valutazione, possa articolare diversamente tale ponderazione, motivandola adeguatamente.

2.2.2 Area dei comportamenti,

L'area dei comportamenti riguarda il saper essere.

I comportamenti valutati sono le modalità con le quali il lavoratore si pone nei confronti dell'ambiente di lavoro e dei compiti assegnati.

Le competenze saranno valutate con riferimento a:

- Adeguatezza dei comportamenti rispetto al contesto lavorativo
- Gestione del carico di lavoro
- Precisione delle prestazioni e gestione dell'errore
- Gestione dei conflitti
- Attenzione ai bisogni degli utenti esterni e dei collaboratori interni.

Anche per l'area dei comportamenti si prevede l'ipotesi che per ciascuno degli elementi di valutazione possa essere attribuito un maggiore o minor peso nella valutazione complessiva, con riferimento alle specificità dei compiti assegnati.

A tal fine si stabilisce che ciascuno dei comportamenti sopra elencati, abbia un peso pari al 20% del totale, ma che, in via preventiva e previa informazione ai lavoratori interessati, il responsabile competente per la valutazione, possa articolare diversamente tale ponderazione, motivandola adeguatamente.

2.2.3 Area degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere determinati con riferimento agli obiettivi strategici aziendali. Generalmente per ciascun dipendente saranno elaborati due obiettivi, di cui uno riferito ad un risultato di performance individuale, e l'altro ad un obiettivo collettivo. La valutazione dell'obiettivo collettivo avverrà comunque rispetto al raggiungimento dello stesso, ma anche allo specifico contributo del singolo lavoratore al suo raggiungimento.

Gli obiettivi possono avere anche una prospettiva pluriennale, ferma restando la valutazione intermedia annuale dei risultati via via conseguiti.

Gli obiettivi devono essere:

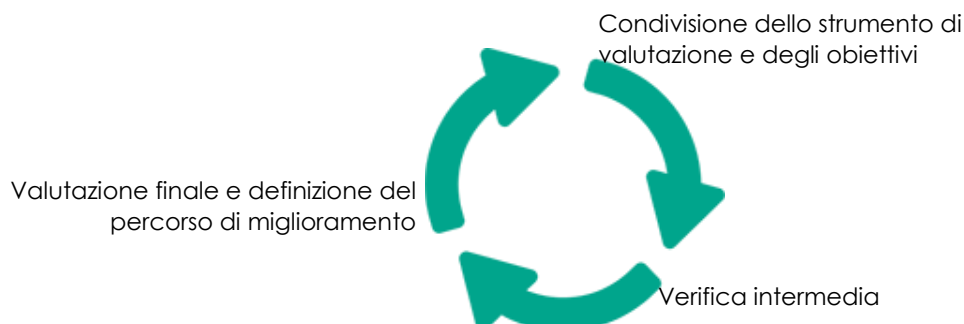
- Concreti
- Misurabili
- Sfidanti
- Allineati rispetto agli obiettivi strategici aziendali
- Realizzabili nei tempi fissati

In considerazione del settore nel quale opera l'Azienda, la misurabilità non sarà intesa esclusivamente in termini quantitativi, ma potrà anche prevedere una valutazione qualitativa purché chiaramente esplicitata all'atto dell'assegnazione dell'obiettivo medesimo.

3. La valutazione.

3.1 Il processo di valutazione.

Il processo di valutazione è di tipo circolare, nell'ottica del miglioramento continuo.



- All'inizio del processo il responsabile d'area al quale afferisce il dipendente, condivide con lo stesso la scheda di valutazione, le aspettative connesse a ciascun elemento oggetto di valutazione, e gli obiettivi assegnati.
- Entro il mese di settembre di ciascun anno il responsabile d'area organizza un momento formalizzato con ciascun collaboratore durante il quale confrontarsi sull'andamento della prestazione lavorativa rispetto alle attese.
- Entro la fine del mese di febbraio di ciascun anno ciascun responsabile d'area effettua la valutazione delle prestazioni utilizzando la scheda allegata, e ne condivide i risultati con il proprio collaboratore.
- Contestualmente vengono condivisi gli spunti di miglioramento per l'anno successivo, eventuali modifiche dello strumento di valutazione, ed i nuovi obiettivi assegnati.

3.2 Assegnazione dei punteggi per l'area delle competenze e l'area dei comportamenti

Per ciascuna delle aree di valutazione identificate, il Responsabile d'Area assegnerà un punteggio espresso in centesimi, secondo la seguente scala di valutazione.

1 - 40	Il comportamento/la competenza non risponde agli standard attesi. I comportamenti/le competenze non soddisfano i requisiti di base della posizione.
41 - 50	Il comportamento/la competenza è solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. E' necessario un miglioramento significativo.
51 - 60	Il comportamento/la competenza è talvolta (più della metà delle volte) adeguato alla situazione, ma è necessario migliorare alcuni aspetti specifici.
61 - 70	Il comportamento/la competenza è in linea con gli standard e le attese. I comportamenti/le competenze sono mediamente soddisfacenti anche se con lacune sporadiche.
71 - 80	Il comportamento/la competenza è pienamente e stabilmente soddisfacente e non presenta lacune o deficit.
81 - 90	Il comportamento/la competenza è eccellente. Il comportamento/la competenza è un punto di forza del lavoratore.
91 -100	Il comportamento/la competenza non è ulteriormente migliorabile. Il comportamento è esemplare.

3.3 La valutazione degli obiettivi

Ciascun obiettivo assegnato deve essere preferibilmente accompagnato da un indicatore di risultato (definito a priori) atto a misurare in maniera oggettiva il suo raggiungimento. Laddove non sia possibile definire un indicatore numerico, verrà esplicitato un risultato atteso che consenta di stabilire il grado di raggiungimento dell'obiettivo a posteriori.

Per ciascun obiettivo sarà attribuito un punteggio espresso in centesimi, che, laddove sia stato possibile identificare un indicatore numerico sarà proporzionale allo stesso, mentre laddove sia stato definito un risultato atteso di tipo qualitativo si utilizzerà la seguente scala:

1 - 40	L'obiettivo non è stato raggiunto.
41 - 50	L'obiettivo non è stato raggiunto ma il lavoro svolto evidenzia un percorso positivamente indirizzato alla sua realizzazione.
51 - 60	L'obiettivo è stato raggiunto solo in minima parte.
61 - 70	L'obiettivo è stato in buona parte raggiunto, anche se non può dirsi ancora del tutto completato.
71 - 80	L'obiettivo è stato raggiunto in maniera soddisfacente, anche se le aspettative erano superiori a quanto effettivamente realizzato.
81 - 90	L'obiettivo è stato pienamente realizzato secondo le aspettative.
91 -100	L'obiettivo è stato pienamente realizzato, ed i risultati sono migliori delle attese. Oppure il risultato è stato pienamente realizzato nonostante ostacoli o difficoltà non prevedibili all'atto dell'assegnazione.

Nella valutazione sul raggiungimento degli obiettivi si terrà conto delle variabili esogene ed indipendenti dal lavoratore che possono aver influito negativamente sul raggiungimento dell'obiettivo.

4. Il ruolo del Nucleo di Valutazione

Offertasociale ha nominato un nucleo di valutazione monocratico a supporto dell'attività di valutazione aziendale.

Il Nucleo di Valutazione è organo monocratico costituito da un componente esterno all'Azienda e esperto in tecniche di valutazione del personale e di controllo di gestione. Il Nucleo opera in posizione di terzietà all'interno della mission aziendale; ad esso l'azienda affida il compito di promuovere, supportare e favorire la validità metodologica del sistema di gestione della performance, nonché la sua corretta applicazione.

Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di **supporto alla definizione, alla valutazione del funzionamento** e alla eventuale manutenzione **del sistema di gestione della performance**.

Tra dette funzioni rientrano:

- supporto alla definizione e all'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione;
- supporto alla definizione e all'aggiornamento del sistema premiale.

Il Nucleo di Valutazione svolge funzioni di **verifica, garanzia e certificazione** con riguardo al **sistema di gestione della performance**. In particolare esso deve:

- validare lo stato di attuazione del piano programma;
- supportare il Consiglio di Amministrazione nella valutazione del direttore generale;
- supervisionare la correttezza dei processi di valutazione del personale in uso;
- elaborare una relazione annuale sullo stato di attuazione del sistema di gestione della performance in seguito all'attività di monitoraggio dello stesso;
- predisporre eventuali report ulteriori a richiesta del Presidente del Consiglio di Amministrazione e del Direttore.

Le sedute del Nucleo di Valutazione non sono pubbliche. In relazione agli argomenti trattati possono essere convocati amministratori e/o dipendenti dell'Azienda direttamente coinvolti nei processi di gestione della performance.

5. Casi speciali

5.1 Procedura di conciliazione

Nel caso in cui il valutato non condivida la valutazione ricevuta può presentare istanza di revisione della valutazione entro 15 giorni dalla comunicazione ufficiale della valutazione.

L'istanza di revisione della valutazione deve essere adeguatamente e documentalmente motivata. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore con il supporto del Nucleo di Valutazione entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza.

La valutazione di seconda istanza è effettuata previo incontro con il valutato, che potrà essere assistito da un legale o rappresentante sindacale al quale conferisce mandato. Le procedure conciliative interne non escludono il ricorso ad eventuali successivi ricorsi esterni di tipo giurisdizionale.

5.2 Cambio di responsabile

Qualora il responsabile valutatore cambi nel corso dell'anno, la valutazione verrà effettuata dal responsabile di servizio al momento della valutazione, sentito il responsabile precedente.

5.3 Operatori afferenti a più servizi

Quando una lavoratrice/lavoratore opera per più servizi aziendali afferenti a diversi responsabili, la valutazione (e l'assegnazione degli obiettivi) sarà effettuata dal responsabile dell'area alla quale afferisce la maggior prestazione lavorativa in termini quantitativi, sentito il parere (obbligatorio ma non vincolante) del responsabile dell'altra area per il quale la lavoratrice/lavoratore presta la propria attività. Qualora non sia possibile definire un'area prevalente, la scelta del valutatore sarà operata dalla direzione.

5.4 Inserimento o cessazione del valutato nel corso dell'anno

La performance individuale del lavoratore che prende servizio nel corso dell'anno (o cessa nel corso dell'anno) viene valutata in base alle capacità espresse ed ai risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati, che devono essere coerenti con il tempo di servizio del lavoratore.

Il sistema di definizione della indennità di produttività/premio di risultato tiene conto della durata della presenza in servizio.

Qualora un lavoratore subentri ad altri nelle attività relative al raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Responsabile di Settore, il Responsabile effettua entro 30 giorni dal subentro del lavoratore una valutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi e condivide tale valutazione sia con il lavoratore uscente sia con quello subentrante.

Tale valutazione è sottoscritta dai lavoratori per accettazione o per presa conoscenza e sarà utilizzata per la valutazione delle performance di entrambi.

Nel caso in cui il lavoratore presti servizio nell'anno per un tempo inferiore a 4 mesi non verrà effettuata la valutazione.