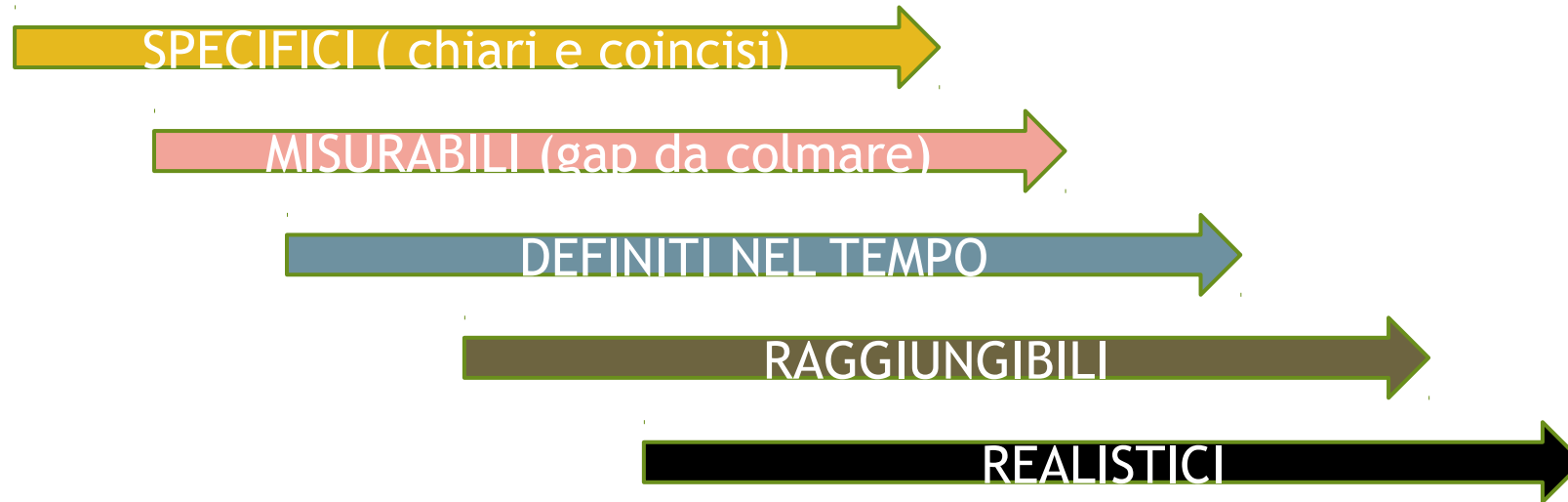


SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE A.T.E.R. LATINA

PRINCIPI ISPIRATORI GENERALI

Gli obiettivi, individuati dall'Azienda, devono essere successivamente condivisi, discussi e assegnati ai Dirigenti secondo un principio universalmente riconosciuto: che rispondano ai seguenti requisiti.



La gestione per obiettivi consente di coinvolgere attivamente i dipendenti e di responsabilizzarli, aumentando la soddisfazione e l'impegno sul lavoro.

L'azienda proporrà un sistema di obiettivi che collega la strategia aziendale nel suo complesso e le attività operative.

PRECISAZIONI

- ▶ Il processo di assegnazione degli obiettivi e relativa valutazione è un processo direttivo a cascata: ogni figura aziendale verso i suoi riporti diretti.

C.d'A. ->Direttore Generale
Direttore Generale ->Dirigenti ->Quadri e
Dipendenti

- ▶ I criteri di misurazione saranno oggetto di condivisione e contestualizzazione.
- ▶ Il processo di condivisione, discussione e assegnazione sarà completato, di norma, entro il primo trimestre di ogni anno.

Presentazione obiettivi: indice di importanza

- ✓ Gli obiettivi dovranno essere assegnati , di norma, individualmente entro il primo trimestre con lettera individuale
- ✓ Ogni obiettivo viene «pesato» dall'Azienda (Consiglio d'Amministrazione e/o Commissario Straordinario) sul piano della sua importanza strategica secondo una scala da 1 a 3 (1=media importanza, 2=alta importanza, 3=massima importanza)
- ✓ Così come ciascun dirigente avrà un punteggio finale risultante dalla somma dei singoli pesi specifici degli obiettivi ad esso assegnati, così i dipendenti avranno un punteggio finale che determinerà il premio di risultato, in base a quanto previsto dall'art 70 del CCNL e dall'art 15 del contratto integrativo.

Criteri di calcolo

1. Individuazione a priori «quantum da assegnare»
2. Individuazione criterio «come premiare»

1. Quantum da assegnare

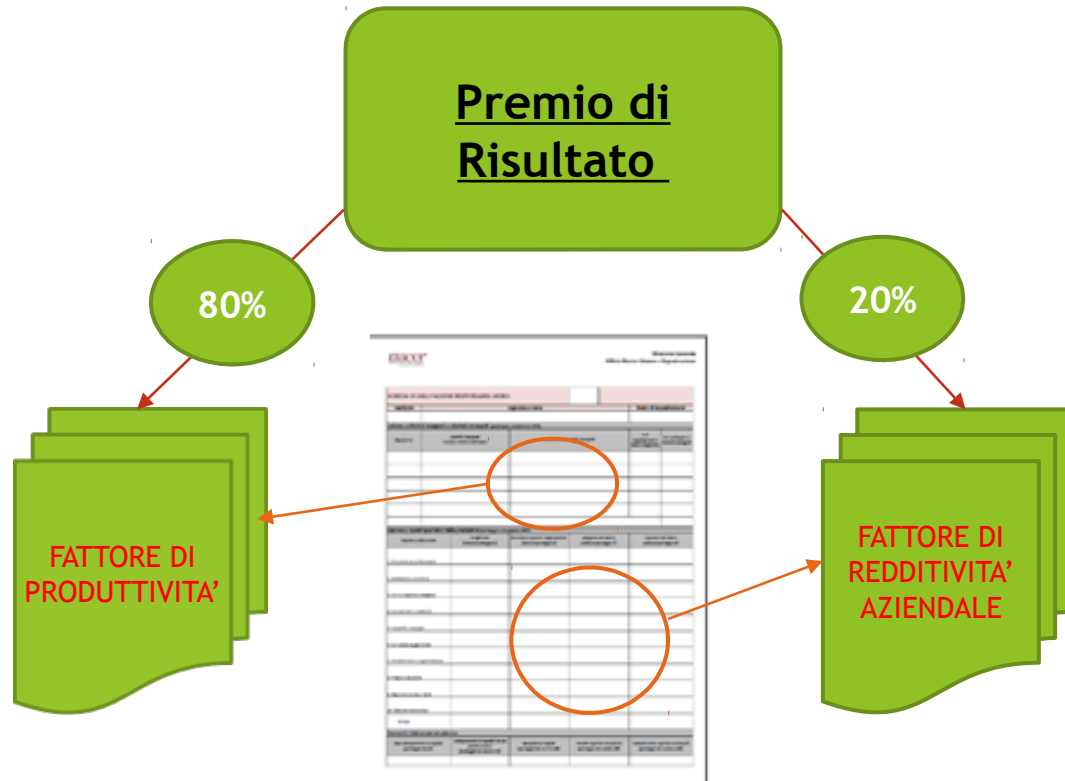
In conformità al C.C.N.L. CISPEL, ed al contratto decentrato, la somma massima attribuibile a ciascun dipendente viene determinata nell'ambito del contratto di lavoro collettivo e del contratto integrativo.

2. Come Premiare

Il valore finale del premio di risultato da erogare viene stabilito in via definitiva in funzione della valutazione della performance del dipendente. Tale valutazione a sua volta si divide in:

- a. Valutazione degli aspetti quantitativi e qualitativi della prestazione (conseguimento degli obiettivi assegnati ed indicatori di comportamenti organizzativi) (peso percentuale 80%) come parte del premio di risultato identificato come premio di produttività;
- b. Valutazione dei fattori di redditività della azienda (desunti dagli indici di bilancio aziendali a consuntivo) (peso percentuale 20 %)

2. Come Premiare: flusso della valutazione



2. PREMIO DI RISULTATO

Nello specifico, il premio di risultato così come disposto dal CCNL all'art 70, dipende da fattori di produttività, per i quali si assumeranno a riferimento gli obiettivi stabiliti ad inizio anno dall'azienda, (oppure obiettivi di area individuati dal dirigente,) nonché dai comportamenti organizzativi individuati nelle apposite schede allegare al presente documento.

Entrambi le componenti del fattore produttività, cioè gli obiettivi assegnati e i comportamenti organizzativi, parametrati da pesi specifici, in base a quanto disposto dall'art 15 del contratto integrativo, incideranno nella misura dell'80% del premio di risultato; nell'ambito di tale percentuale incideranno in misura identica (50%) sia il conseguimento degli obiettivi che il comportamento organizzativo.

Il fattore redditività, che inciderà per il restante 20%, sarà legato al miglioramento degli indici di bilancio, e quindi erogato solo in presenza di miglioramento della redditività del bilancio stesso dell'ente, determinato da indici a consuntivo, e sarà anch'esso a sua volta suddiviso nel 50% ad obiettivi raggiunti e per l'altra parte ai comportamenti organizzativi quantificati dalla scheda allegata.

Sezione 1. Risultati conseguiti (punteggio complessivo 50%)

<i>Peso (scala da 1 a 3) A</i>	<i>(in %) B</i>	<i>Obiettivi assegnati</i>	<i>Commenti sui risultati conseguiti</i>	<i>% di raggiungimento (0=non raggiunto) C</i>	<i>tot. punteggio su risultati conseguiti D</i>
		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX		
		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX		
		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX		
		XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX		
Somma A	50				Somma D

3. Indicatori comportamenti organizzativi.

Verrà presa in considerazione la qualità della prestazione attraverso la valutazione di 5 comportamenti organizzativi con determinazione di un punteggio finale fino ad un massimo del 50%. Per la descrizione di tali indicatori si veda la scheda allegata.

COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA' DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
1. Capacità direzionale	Capacità di tradurre le Policies dell'Azienda in Piani d'Azione coerenti e quindi capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità	Assume le policies dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare la sua unità si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia ed efficienza.	Mostra attenzione professionale verso le policies dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua organizzazione secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza.	Collabora attivamente alla definizione delle policies dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati.	Supporta il processo di definizione delle policies dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette policies in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento del personale e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati.
2. Capacità di integrazione e collaborazione	"Significa comprendere le esigenze delle altre unità organizzative cercando di adattare in senso migliorativo i propri comportamenti/procedure per massimizzare i risultati dell'intero sistema Azienda	Si isola dal contesto aziendale, presidia la propria area senza curarsi degli impatti delle sue scelte sulla globalità dell'azienda	Risponde a sollecitazioni delle altre aree della struttura o della DG ed è disposto a modificare le proprie scelte o i propri orientamenti solo dopo un percorso istituzionalizzato e formale, anche quando tale adattamento sia minimale o comunque da esercitare in un arco ristretto di tempo.	E' attento e pronto ad adattarsi alle esigenze aziendali, prescindendo dal vantaggio diretto della propria area di competenza.	Si interroga costantemente su una migliore progettazione dei flussi di lavoro per l'ottimizzazione delle attività complessive. Pensa in maniera globale. Propone modifiche e opzioni di miglioramento ed è pronto a "sacrificare" la propria area per favorire il risultato complessivo. Pone la capacità di integrazione quale elemento di valutazione dei propri collaboratori e promuove i valori di integrazione aziendale.
3. Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi	"Significa essere aperti a idee e approcci nuovi, saper individuare e cogliere le opportunità, non temere l'errore ma piuttosto viverlo come un'occasione di approfondimento e miglioramento"	Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali	Accetta le innovazioni, ritiene costituiscono parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro	Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi da parte di esperti interni ed esterni per migliorare la performance della sua unità organizzativa.	Utilizza confronti, studia casi, acquisisce know how per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro,...) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine

2. Glossario Qualitativi della prestazione (da 4 a 6)

COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA' DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
4. Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	"La prestazione operativa deve garantire una congrua gestione delle priorità sinergicamente con una pianificazione del proprio tempo lavorativo con l'obiettivo di garantire un apporto produttivo corretto e professionale"	E' fortemente concentrato sul suo lavoro, del quale percepisce soprattutto la dimensione operativa. Ha un elevato presidio della dimensione tecnica delle attività della sua area, e un minore presidio della dimensione direzionale, gestionale e strategica.	Desidera fare un buon lavoro ed è fortemente impegnato a garantire il raggiungimento degli obiettivi assegnati, ma non ha piena consapevolezza di tutti gli strumenti di tipo gestionale che potrebbe mettere in campo per ottimizzare le risorse, risolvere problemi, affrontare la scarsità delle risorse.	E' motivato a migliorare la performance del suo settore, propone obiettivi di miglioramento (costi, tempi, qualità, soddisfazione del cliente) e li persegue con metodo, lavorando sulle persone e sulle procedure in un'ottica di ottimizzazione delle risorse.	Sa porsi obiettivi sfidanti e organizza azioni di medio termine per raggiungerli, senza farsi scoraggiare da ostacoli e da resistenze burocratiche. E' propositivo nei confronti dell'amministrazione, con suggerimenti per il miglioramento, dimostrando di comprendere le implicazioni delle sue proposte sull'intera Azienda. E' capace di impegnarsi durevolmente, poggiando la sua azione su una approfondita conoscenza dei traguardi da raggiungere e su un continuo aggiornamento sugli strumenti possibili.
5. Leadership e delega	"Pianificare le attività, assegnarle ai propri collaboratori e supervisionare l'operato. Indicare le direttive e incoraggiare gli individui ed il gruppo ad assumersi le proprie responsabilità (delega)."	Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario e esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l'errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più	Promuove l'efficacia del gruppo e la sua coesione; informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e supporta la crescita professionale dei collaboratori. Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro	Ha cura del gruppo e lo difende con adeguate argomentazioni; sa motivare e incoraggiare i collaboratori attraverso il coinvolgimento e l'informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare le eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento ai collaboratori	Delega anche attività importanti e sa come attuare il passaggio da capo a leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei collaboratori.
6. Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	"Prendere decisioni che riflettano un buon processo decisionale analizzando tutti gli scenari possibili risolvendo problemi che si possono verificare."	Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative e di saper fare necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da supporto, mai da responsabile diretto	Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza	Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza. Riesce a risolvere i problemi che possono inficiare il buon raggiungimento di risultati	L'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, la capacità di individuazione tempestiva dei problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza lo rendono idoneo a contribuire alla soluzione di problematiche aziendali cogliendo la complessità di gestione dell'insieme. E' lungimirante ed è capace di analizzare i problemi e prendere in considerazione nuovi elementi che determinano eventuali nuove scelte.

2. Glossario Qualitativi della prestazione (da 7 a 8)

COMPETENZA	DEFINIZIONE	INSUFFICIENTE	NECESSITA' DI QUALCHE MIGLIORAMENTO	ADEGUATO ALLE ATTESE	SUPERIORE ALLE ATTESE
7. Gestione risorse umane	"Prestare attenzione agli elementi del team. Fornire obiettivi chiari, definire bene i ruoli e dare a tutti una visione complessiva della mission del gruppo. Aiutare i collaboratori a dare risultati ed essere attenti al loro sviluppo. Fornire feedback tempestivi, incoraggiare la crescita e affrontare problemi legati alla scarsa performance della persona."	Non fornisce obiettivi chiari, non ha definito chiaramente la suddivisione delle responsabilità tra i suoi collaboratori. Non aiuta i componenti del team nella loro crescita individuale	Fornisce gli obiettivi ai suoi collaboratori, definisce chiaramente i ruoli ma non fornisce strumenti di crescita e feedback. Effettua una valutazione del personale standardizzata e formale	Fornisce obiettivi chiari e definisce bene i ruoli e gli ambiti di responsabilità di ogni collaboratore; coinvolge il personale sulla mission dell'azienda, predispone percorsi di crescita per i collaboratori e cura la gestione delle relazioni e dei conflitti fra i membri del gruppo. Chiarisce bene il ruolo positivo dei meccanismi di valutazione e sa costruire valutazioni costruttive.	Fornisce obiettivi chiari e definisce bene i ruoli e gli ambiti di responsabilità di ogni collaboratore. E' attento allo sviluppo dei collaboratori e fornisce feedback tempestivi. Sa costruire un sistema ponderato di obiettivi e di valutazioni del personale, che rispetti le diversità in un'ottica di equità
8,Qualità del processo e degli strumenti messi in atto dal Dirigente per esprimere la valutazione dei propri collaboratori		Ha pedissequamente trasferito ai collaboratori gli input dell'amministrazione senza ritagliarli e ridefinirli per renderli maggiormente attuabili dai collaboratori. Ha effettuato gli incontri in corso d'anno. Motiva le valutazioni in modo poco circostanziato e approssimativo. Fornisce indicazioni generiche sulle aspettative di comportamento professionale e organizzativo. Ha valutazioni appiattite con scarti minimi (10% circa) dalla media per ogni singolo collaboratore valutato.	Ha provveduto a declinare gli input ricevuti dall'amministrazione sulla base delle attività operative richieste ai collaboratori. Ha effettuato le verifiche in corso d'anno. Motiva in modo circostanziato le valutazioni. Fornisce indicazioni sulle aspettative di comportamento professionale e organizzativo. Le valutazioni sono differenziate e gli scarti sono puntualmente e oggettivamente motivati	Ha provveduto a declinare gli input ricevuti dall'amministrazione sulla base delle attività operative richieste ai collaboratori, ha chiarito le aspettative in termini di comportamento professionale e organizzativo. Oltre ad effettuare le verifiche in corso d'anno definite dal sistema di valutazione, ha monitorato la crescita dei propri collaboratori in modo continuativo. Le valutazioni dell'anno si ricollegano in termini di scarto al percorso della singola persona nel corso degli anni e quindi consentono una lettura storica dei dati, fornendo un ulteriore input ai collaboratori.	Ha provveduto a declinare gli input ricevuti dall'amministrazione ha chiarito le aspettative in termini di comportamento professionale e organizzativo. Oltre ad effettuare le verifiche in corso d'anno definite dal sistema di valutazione, ha monitorato la crescita dei propri collaboratori in modo continuativo, individuando nel caso obiettivi intermedi per facilitare il percorso di crescita dei collaboratori. Ha effettuato incontri collettivi per condividere i criteri di valutazione, fornire chiarimenti, favorire la metabolizzazione del nuovo sistema e dei nuovi criteri di valutazione del personale

2. Valutazione finale

La somma dei due punteggi derivanti dalla valutazione degli aspetti quantitativi (fattore di produttività) e di redditività dell'azienda determinerà il valore della valutazione finale.

Sezione 3. Valutazione complessiva				
<i>Non corrispondente ai requisiti (punteggio tot.20)</i>	<i>Corrispondente ai requisiti ma con qualche riserva (punteggio tot. da 21 a 40)</i>	<i>Adeguate ai requisiti (punteggio tot. da 41 a 60)</i>	<i>Talvolta superiore ai requisiti (punteggio tot. da 61 a 80)</i>	<i>Costantemente superiore ai requisiti (punteggio tot. da 81 a 100)</i>

