



**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI  
DIPENDENTI IN CATEGORIA B E IN  
CATEGORIA C**

*ANNO 2015*

## FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni del personale assume una notevole rilevanza nel perseguimento di un'ottimale gestione ed incentivazione delle risorse umane a disposizione dell'Azienda, oltre a stabilire parametri necessari, secondo quanto definito nel C.C.N.L., per l'erogazione di eventuali incentivi di produttività e criteri per la determinazioni di progressioni orizzontali.

E' opportuno sottolineare quanto il momento valutativo possa e debba costituire un elemento indispensabile nel percorso di crescita e formazione professionale di tutto il personale dell'Azienda.

Perché ciò avvenga, deve crescere in ogni dipendente la consapevolezza delle potenzialità che possono nascere da un'analisi attenta delle prestazioni riferite agli obiettivi che erano stati assegnati a ciascuno, ma anche della capacità individuale di perseguirli in una continua tensione verso il miglioramento del "saper fare" ciò che viene richiesto, incarnando le modalità più adeguate al delicato mandato dei nostri Servizi alla persona attraverso il "saper essere", quel bagaglio cioè di competenze, esperienze e capacità di riflessione personale e professionale che costituisce una componente indispensabile nel lavoro sociale.

Si evidenzia così come tale peculiare meccanismo valutativo, diversamente da quanto può avvenire in ambiti diversi, pur aspirando alla massima oggettività possibile, non potrà non considerare parametri di valore e di soggettività di giudizio. Dovranno essere valutati infatti, oltre agli obiettivi assegnati alle equipe di lavoro, anche capacità esecutive, capacità di proposte di innovazione e disponibilità personale alla necessaria flessibilità e la capacità di modificare spesso l'approccio ai problemi per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

Si propone di fondare la valutazione dei risultati conseguiti dal personale su due canali:

- La valutazione dei risultati (performance organizzativa) con un peso del 60%;
- La valutazione della qualità delle prestazioni individuali (performance individuale) con un peso del 40%.

### **La valutazione dei risultati – Performance organizzativa**

Si tratta in buona sostanza del parametro con il quale si intendono valutare le prestazioni del personale nel corso dell'arco temporale prescelto ovvero l'esercizio coincidente con l'anno solare.

Il peso ponderale proposto per la valutazione della performance, pari al 60% del totale, è da intendersi a titolo sperimentale per l'anno 2015, in considerazione del fatto che in tale annualità viene adottato, anch'esso a titolo sperimentale, lo strumento gestionale del *Piano degli Obiettivi Gestionali*. Negli esercizi successivi tutte le modalità di valutazione potranno essere riviste anche in funzione del perfezionamento previsto dell'unione dell'Asp O.S.E.A. con l'Asp Rete.

Per quanto riguarda la definizione dei programmi e degli obiettivi specifici che ad essi si collegano, si rimanda al *Piano degli Obiettivi Gestionali* nel quale sono indicati anche i pesi ponderali associati a ciascun obiettivo stimati in relazione alla specifica importanza e conseguente difficoltà di realizzazione.

Il *Piano degli Obiettivi Gestionali* dovrebbe tendere alla traduzione in precise linee operative degli indirizzi generali dell'Assemblea dei soci di O.S.E.A. che l'Amministratore unico definisce individuando coerenti strategie e obiettivi di gestione.

Il Responsabile/Coordinatore di Servizio quindi, ai fini del processo valutativo, terrà conto dei seguenti elementi:

- Percentuale degli obiettivi realizzati rispetto a quelli previsti;
- Rispetto dei tempi previsti;
- Percentuale degli obiettivi rinviati rispetto a quelli previsti;
- Percentuale degli obiettivi rimasti da realizzare;
- Il peso assegnato a ciascun obiettivo in riferimento alla sua importanza e difficoltà di realizzazione;
- Gli eventuali obiettivi realizzati non compresi nel *Piano degli Obiettivi Gestionali* e inseriti in corso di esercizio.

Gli obiettivi dovranno essere accompagnati da indicatori di risultato scelti tra quelli che meglio possono rappresentare il grado effettivo di raggiungimento dell'obiettivo. Questi indicatori dovranno essere chiari, rilevanti, controllabili e di facile registrazione.

La valutazione potrà esprimersi in: *eccellente, buono, sufficiente, scarso*.

I parametri associati saranno i seguenti:

#### *Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati*

VALUTAZIONE	RISULTATI CONSEGUITI RISPETTO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI	PUNTEGGIO
<i>Eccellente</i>	Tutti gli obiettivi sono stati conseguiti pienamente	<b>60</b>
<i>Buono</i>	La maggior parte degli obiettivi è conseguita pienamente	<b>40</b>
<i>Sufficiente</i>	La maggior parte degli obiettivi è conseguita solo parzialmente	<b>20</b>
<i>Scarso</i>	La maggior parte degli obiettivi non è stata conseguita	<b>10</b>

#### **La valutazione della qualità delle prestazioni individuali – Performance individuale**

Questo canale valutativo mette al centro della sua attenzione la valutazione della qualità delle prestazioni individuali per quanto concerne l'espressione professionale di conoscenze (*sapere*), competenze specifiche e di abilità tecniche (*saper fare*), ma anche di un bagaglio fatto di esperienze e capacità di riflessione personale e professionale (*saper essere*).

Si tratta certamente del momento valutativo più complesso che dovrà tener conto di differenti fattori attraverso l'attenta analisi dell'espressione di varie capacità operative, personali e professionali.

Il processo di valutazione della qualità delle prestazioni individuali è da intendersi fondato sull'apprezzamento di competenze (*sapere*), comportamenti (*saper essere*) e risultati operativi (*saper fare*) di ciascun dipendente.

Per il personale inquadrato in categoria B si analizzeranno:

1. Le competenze (*sapere*) che saranno valutate sulla base di:
  - *Conoscenze tecniche specifiche e capacità di trarre insegnamento dalla propria esperienza personale;*
  - *Disponibilità all'aggiornamento, alla formazione e all'acquisizione di nuovi saperi (educativi, assistenziali o amministrativi);*
  - *Disponibilità alla riflessione e al confronto con i Responsabili e i colleghi.*
  
2. I comportamenti (*saper essere*) che saranno valutati sulla base di:
  - *Puntualità e continuità dell'impegno lavorativo;*
  - *Affidabilità e senso di responsabilità;*
  - *Rispetto e svolgimento delle mansioni assegnate;*
  - *Attenzione alla qualità del Servizio;*
  - *Disponibilità e flessibilità nell'adattarsi a modifiche organizzative dettate da esigenze di servizio;*
  - *Capacità di rapportarsi in modo costruttivo e rispettoso con i colleghi.*
  
3. I risultati operativi (*saper fare*) distinguendo il livello espresso in:
  - *Rendimento lavorativo complessivamente insufficiente;*
  - *Rendimento lavorativo complessivamente sufficiente;*
  - *Rendimento lavorativo complessivamente buono;*
  - *Rendimento lavorativo complessivamente ottimo.*

Per il personale inquadrato in categoria C si analizzeranno:

1. Le competenze (*sapere*) che saranno valutate sulla base di:
  - *Conoscenze tecniche specifiche e capacità di trarre insegnamento dalla propria esperienza personale;*
  - *Disponibilità all'aggiornamento, alla formazione e all'acquisizione di nuovi saperi (educativi, assistenziali o amministrativi);*
  - *Disponibilità alla riflessione e al confronto con i Responsabili e i colleghi.*
  
2. I comportamenti (*saper essere*) che saranno valutati sulla base di:
  - *Puntualità e continuità dell'impegno lavorativo;*
  - *Autonomia nella capacità di proposta e decisione operativa;*
  - *Rispetto e svolgimento delle mansioni assegnate;*

- *Attenzione alla qualità del Servizio e contributo al suo miglioramento;*
- *Disponibilità e flessibilità nell'adattarsi a modifiche organizzative dettate da esigenze di servizio;*
- *Capacità di rapportarsi in modo costruttivo e rispettoso con i colleghi.*

3. I risultati operativi (*saper fare*) distinguendo il livello espresso in:

- *Rendimento lavorativo complessivamente insufficiente;*
- *Rendimento lavorativo complessivamente sufficiente;*
- *Rendimento lavorativo complessivamente buono;*
- *Rendimento lavorativo complessivamente ottimo.*

Il Responsabile/Coordinatore di ciascun Servizio compilerà, avvalendosi dei dati emersi dal complesso degli strumenti prima indicati, la scheda di valutazione predisposta per ciascun dipendente utilizzando lo schema sotto riportato.

#### FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si svolge in due fasi operative:

1. Colloquio iniziale condotto dal Responsabile/Coordinatore di Servizio con tutti i dipendenti in categoria B e in categoria C, nel corso del quale viene illustrato il sistema di valutazione e gli eventuali obiettivi da raggiungere. Questa fase avviene nel periodo che va dal mese di gennaio a tutto il mese di febbraio dell'anno di esercizio.
2. Colloqui finali con tutti i dipendenti in cui vengono presentate le valutazioni finali da parte dei Responsabili/Coordinatori di Servizio motivando il giudizio espresso. Questa fase si esaurisce solitamente nel mese di dicembre. Farà eccezione l'anno di esercizio 2015 durante il quale anche questa fase del processo di valutazione sarà completata entro la data di unione con l'Asp Rete.

Le schede contenenti le valutazioni verranno consegnate a ciascun dipendente, nell'ambito di specifico colloquio, assegnando un termine per avanzare osservazioni e controdeduzioni.

La scheda di valutazione potrà essere completata indicando possibili obiettivi di miglioramento della prestazione del dipendente.

La valutazione finale del dipendente verrà infine complessivamente giudicata **NEGATIVA**, **POSITIVA** o **ECCELLENTE** secondo questo criterio:

<i>Valutazione finale</i>	<i>Punteggio</i>
<b>NEGATIVA</b>	DA 0 A 40 PUNTI
<b>POSITIVA</b>	DA 41 A 80 PUNTI
<b>ECCELLENTE</b>	DA 81 A 100 PUNTI

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE IN CATEGORIA B

Dipendente:

Servizio:

### VALUTAZIONE DEI RISULTATI

	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	ESITO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati</i>	10	20	40	60	

### VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

1. COMPETENZE (sapere)

	PUNTI ASSEGNATI				ESITO
	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	
<i>Conoscenze tecniche specifiche e capacità di trarre insegnamento dalla propria esperienza personale</i>	1	2	3	4	
<i>Disponibilità all'aggiornamento, alla formazione e all'acquisizione di nuovi saperi (educativi, assistenziali o amministrativi) e al confronto con i Responsabili e i colleghi</i>	1	2	3	4	
	<b>TOTALE (MASSIMO 8 PUNTI)</b>				

2. COMPORTAMENTI (sapere essere)

	PUNTI ASSEGNATI				ESITO
	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	
<i>Puntualità e continuità dell'impegno lavorativo</i>	1	2	3	4	

<i>Affidabilità e senso di responsabilità</i>	1	2	3	4	
<i>Attenzione alla qualità del Servizio</i>	1	2	3	4	
<i>Disponibilità e flessibilità nell'adattarsi a modifiche organizzative dettate da esigenze di servizio</i>	1	2	3	4	
<i>Capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi</i>	1	2	3	4	
<b>TOTALE (MASSIMO 20 PUNTI)</b>					

### 3. RISULTATI (saper fare)

<i>Prestazione complessiva insufficiente</i>	Da 0 a 2 punti	<b>ESITO</b>
<i>Prestazione complessiva sufficiente</i>	Da 3 a 5 punti	
<i>Prestazione complessiva buona</i>	Da 6 a 8 punti	
<i>Prestazione complessiva ottima</i>	Da 9 a 12 punti	
<b>TOTALE (MASSIMO 12 PUNTI)</b>		

<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	
<b>NEGATIVA</b> DA 0 A 40 PUNTI	
<b>POSITIVA</b> DA 41 A 80 PUNTI	
<b>ECCELLENTI</b> DA 81 A 100 PUNTI	

### OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

Per presa visione e ricevuta  
IL DIPENDENTE

Il Responsabile/Coordinatore del Servizio

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE IN CATEGORIA C

Dipendente:

Servizio:

### VALUTAZIONE DEI RISULTATI

	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	ESITO
<i>Grado di conseguimento degli obiettivi assegnati</i>	10	20	40	60	

### VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

	PUNTI ASSEGNATI				ESITO
	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	
1. COMPETENZE (sapere)					
<i>Conoscenze tecniche specifiche e capacità di trarre insegnamento dalla propria esperienza personale</i>	1	2	3	4	
<i>Disponibilità all'aggiornamento, alla formazione e all'acquisizione di nuovi saperi (educativi, assistenziali o amministrativi) e al confronto con i Responsabili e i colleghi</i>	1	2	3	4	
	<b>TOTALE (MASSIMO 8 PUNTI)</b>				

	PUNTI ASSEGNATI				ESITO
	SCARSO	SUFFICIENTE	BUONO	ECCELLENTE	
2. COMPORAMENTI (sapere essere)					
<i>Puntualità e continuità dell'impegno lavorativo</i>	1	2	3	4	

<i>Autonomia nella capacità di proposta e decisione operativa</i>	1	2	3	4	
<i>Rispetto e svolgimento delle mansioni assegnate</i>	1	2	3	4	
<i>Attenzione alla qualità del Servizio e contributo al suo miglioramento</i>	1	2	3	4	
<i>Disponibilità e flessibilità nell'adattarsi a modifiche organizzative dettate da esigenze di servizio</i>	1	2	3	4	
<b>TOTALE (MASSIMO 20 PUNTI)</b>					

1. **RISULTATI** (saper fare)

<i>Prestazione complessiva insufficiente</i>	Da 0 a 2 punti	<b>ESITO</b>
<i>Prestazione complessiva sufficiente</i>	Da 3 a 5 punti	
<i>Prestazione complessiva buona</i>	Da 6 a 8 punti	
<i>Prestazione complessiva ottima</i>	Da 9 a 12 punti	
<b>TOTALE (MASSIMO 12 PUNTI)</b>		

<b>VALUTAZIONE FINALE</b>
<b>NEGATIVA</b> DA 0 A 40 PUNTI
<b>POSITIVA</b> DA 41 A 80 PUNTI
<b>ECCELLENTE</b> DA 81 A 100 PUNTI


**OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO**

Per presa visione e ricevuta  
IL DIPENDENTE

Il Responsabile/Coordinatore del Servizio