

REGOLAMENTO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

**Approvato con Determinazione del Direttore Generale n. 244 del
20/07/2010**

**Modificato con Determinazione del Direttore generale n.343 del
06/12/2011**

L'importanza di un sistema operativo di valutazione comune e riconoscibile da parte di tutte le componenti di un'Azienda diventa evidente quando le attività dell'Azienda stessa sono improntate ad un'ottica di miglioramento della qualità, intesa non in senso generico, bensì nel senso di garanzia costante del raggiungimento degli obiettivi prefissati in ciascun periodo di osservazione.

Quando poi si considerano importanti variabili organizzative quali quelle introdotte dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro del Comparto Sanità e dalle recenti normative - in tema ad esempio di posizioni organizzative, progressioni economiche ed erogazioni di fondi premianti la produttività individuale e collettiva - si deve necessariamente concludere che il sistema di valutazione riveste un ruolo fondamentale: l'assenza, l'incompletezza o (peggio) l'incongruenza del sistema di valutazione vanificherebbero infatti qualsiasi sforzo verso *il miglioramento della qualità*.

In generale si può dire che per essere funzionale un sistema di valutazione deve avere caratteri di:

- **continuità**, non deve essere variato con frequenza nei suoi elementi fondamentali, tuttavia deve prevedere un percorso di monitoraggio costruito in modo da revisionare in tempo gli aspetti che hanno dimostrato minore efficienza;
- **uniformità**, deve prevedere per tutti gli stessi criteri di valutazione, adottando solo delle varianti per le differenti attività e i differenti livelli di responsabilità e di posizione all'interno dell'organizzazione;
- **semplicità**, nel senso che deve essere di immediata comprensione sia per chi valuta sia per chi deve essere valutato;
- **specificità**, nel senso che deve rispondere alle esigenze dell'ambiente in cui viene applicato ed evitare pericolose teorizzazioni generalizzanti;
- **univocità del risultato**, il risultato della valutazione deve essere espresso in maniera inequivocabile;

PARTE PRIMA - IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

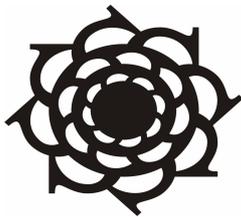
Come nella maggior parte delle metodologie di valutazione, anche in questo caso si è in presenza di indicatori, di pesi e di prospetti (schede) da compilare, la cui impostazione ha come obiettivo quello di fornire uno strumento univoco di facile utilizzo, che potesse condurre valutati e valutatori a esporre i propri obiettivi e a ricercare le aree di miglioramento individuale.

1. Gli indicatori

Il sistema di valutazione prevede che venga valutata la prestazione del dipendente non solo in relazione ad indicatori in grado di rappresentare aspetti di carattere quantitativo o qualitativo, ma capaci anche di rilevare elementi relativi al potenziale del dipendente e alla sua capacità di ricoprire adeguatamente la posizione occupata all'interno della struttura organizzativa.

Si utilizzano pertanto quattro tipologie di indicatori:

- **indicatori di prestazione** (relativi a cosa il dipendente deve fare),



- **indicatori relativi al potenziale** (relativi a cosa il dipendente deve affinare),
- **indicatori relativi al ruolo/posizione** (relativi a cosa ci si aspetta dal dipendente in virtù della categoria ricoperta),
- **Indicatori di Settore/Area di appartenenza**,
ognuna delle quali afferisce a differenti aspetti valutativi.

Gli **indicatori di prestazione** mirano a rilevare l'attività del dipendente, il modo con cui assolve i propri compiti e in che misura le sue prestazioni rispondono alle aspettative di risultato dell'organizzazione; gli **indicatori relativi al potenziale** tendono a misurare aspetti della prestazione in grado di rivelare una propensione del lavoratore a migliorare la propria professionalità e a ricoprire quindi in futuro posizioni lavorative di maggior contenuto; gli **indicatori relativi alla posizione** tendono a misurare le peculiarità lavorative proprie del ruolo ricoperto e ritenute organizzativamente fondamentali per quella categoria; gli **indicatori di Settore** tendono a focalizzare l'attività del dipendente su particolari obiettivi rilevanti per la struttura operativa nella quale si opera.

A fronte della differenziazione delle attività assolte dalle categorie, si è ritenuto fondamentale differenziare l'apporto complessivo che tali indicatori giocano nel complesso del sistema valutativo.

La differenziazione apportata è riassunta nella Figura 1.

CATEGORIA B	Indicatori di prestazione	= <i>peso totale</i> 50%
	Indicatori relativi al potenziale	= <i>peso totale</i> 20%
	Indicatori relativi alla posizione	= <i>peso totale</i> 10%
	Indicatori di Settore	= <i>peso totale</i> 20%
CATEGORIA BS	Indicatori di prestazione	= <i>peso totale</i> 40%
	Indicatori relativi al potenziale	= <i>peso totale</i> 30%
	Indicatori relativi alla posizione	= <i>peso totale</i> 10%
	Indicatori di Settore	= <i>peso totale</i> 20%
CATEGORIA C	Indicatori di prestazione	= <i>peso totale</i> 30%
	Indicatori relativi al potenziale	= <i>peso totale</i> 30%
	Indicatori relativi alla posizione	= <i>peso totale</i> 20%
	Indicatori di Settore	= <i>peso totale</i> 20%
CATEGORIA D	Indicatori di prestazione	= <i>peso totale</i> 30%
	Indicatori relativi al potenziale	= <i>peso totale</i> 20%
	Indicatori relativi alla posizione	= <i>peso totale</i> 30%
	Indicatori di Settore	= <i>peso totale</i> 20%

Figura 1

Sono quindi state definite delle schede di valutazione uguali per categoria, ma personalizzabili per ogni area operativa (personale di assistenza, lavanderia, manutenzione, uffici, coordinatore).

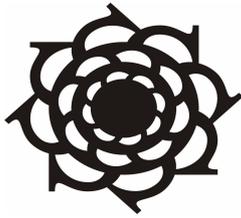
Ad ognuno degli indicatori per ogni tipologia, può essere attribuito un peso percentuale diverso, fermo restando che la somma dei pesi percentuali degli indicatori di ogni tipologia resta quella determinata per categoria.

Le schede di valutazione personalizzate per ogni categoria e per singola area operativa sono riportate in allegato.

2. La graduazione

Il sistema prevede che la valutazione sul singolo indicatore sia espressa con una scala da 0 a 5 con l'utilizzo dei soli interi.

A tale scala è stato associato un valore legato al tipo di apporto individuale espresso ovvero al risultato conseguito (obiettivo raggiunto percentualmente) recepibile in Figura 2. E' significativo evidenziare che tale scala prevede un livello di eccellenza (5).



Punti	Apporto individuale	Percentuale di risultato conseguito
0	Contributo del tutto insufficiente	Compresa tra 0% e 10%
1	Contributo insufficiente	Compresa tra 11% e 24%
2	Contributo al di sotto delle attese	Compresa tra 25% e 50%
3	Contributo sufficiente	Compresa tra 51% e 64%
4	Contributo in linea con le attese	Compresa tra 65% e 80%
5	Contributo superiore alle attese	Compresa tra 81% e 100%

Figura 2

Il punteggio ottenuto viene poi moltiplicato per il peso attribuito all'indicatore e diviso per il valore del punteggio massimo ottenibile dall'indicatore (es.: punti 4 x peso 10% / punteggio massimo 5 = valutazione 8,00). La somma dei punteggi così ottenuti da luogo al valore finale della valutazione del dipendente su una scala da 0 a 100 (dove il punteggio minore ottenibile è 0 ed il punteggio massimo è 100).

Sulla base del risultato ottenuto in questa valutazione, i dipendenti vengono suddivisi in 6 fasce di merito (da A ECC. a E), secondo lo schema riportato in figura 3:

RISULTATO DELLA VALUTAZIONE	FASCIA DI MERITO
Punteggio da 0 a 24	E
Punteggio da 25 a 40	D
Punteggio da 41 a 54	C
Punteggio da 55 a 69	B
Punteggio da 70 a 84	A
Punteggio da 85 a 100	A ECC

Figura 3

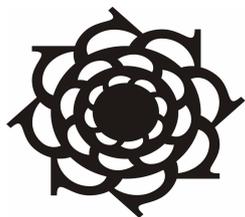
PARTE SECONDA - APPLICAZIONE DEL SISTEMA

1. La suddivisione del budget per settore

Alla fine di ogni anno, viene effettuata una prima ripartizione del budget teorico di Struttura, arrivando così alla definizione di un **budget specifico per ogni area operativa**: assistenti all'anziano, lavanderia, manutenzione e uffici amministrativi. All'interno dei ogni area, il budget verrà proporzionato tra i dipendenti in relazione al tipo di contratto di ciascuno (part-time / full-time).

Nel sistema adottato, il **raggiungimento degli obiettivi** costituisce il fattore di valutazione principale, nel senso che il premio intero può essere assegnato solo ed esclusivamente a conseguimento pieno dell'obiettivo, mentre nel caso di raggiungimento non completo dello stesso, verrà assegnata una percentuale inferiore di premio.

Pertanto, in seguito alla valutazione effettuata con il metodo esposto nella prima parte, ed ottenuta quindi la suddivisione dei dipendenti in sei fasce, si attribuirà a ciascun dipendente la percentuale della somma a lui teoricamente destinata, secondo le modalità indicate nella figura 4:



FASCIA DI MERITO	GRADO DI CONSEGUIMENTO DELL'OBIETTIVO	PERCENTUALE D PREMIO INDIVIDUALE ASSEGNATO
E	0%< >24%	0%
D	25%< >40%	20%
C	41%< >54%	45%
B	55%< >69%	70%
A	70%< >84%	85%
A ECC.	85%< >100%	100%

Figura 4

PARTE TERZA - GLI INCARICATI DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione interna

Nella maggior parte dei casi la valutazione è un procedimento interno all'Azienda ed è effettuata dagli organi immediatamente sovraordinati cui spetta l'organizzazione ed il controllo delle attività.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è insita nelle funzioni dei dirigenti, pertanto compete al Direttore Generale con l'assistenza delle Posizioni Organizzative e di un collaboratore esterno, secondo il seguente schema:

AREA	COMMISSIONE VALUTATRICE
obiettivi di posizioni individuali di Servizi afferenti agli uffici Amministrativi e Tecnici	Direttore Generale e membro esterno
obiettivi di Servizi afferenti all'Area delle cure sanitarie e socioassistenziali	Direttore generale, Coordinatore Socio-Assistenziale e membro esterno
obiettivi di posizioni individuali afferenti all'Area delle manutenzioni/servizi ausiliari/lavanderia	Direttore generale, Coordinatore Socio-Assistenziale e membro esterno

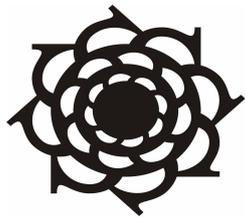
Figura 6

Nel caso della valutazione delle caratteristiche personali effettuata tramite la compilazione delle schede prevista la possibilità per il dipendente di esaminare in contraddittorio la propria valutazione. L'organo cui rivolgersi per il contraddittorio è il Direttore Generale, presso il quale va depositata richiesta scritta di riesame della valutazione entro dieci giorni dal ricevimento della scheda.

Il Direttore Generale potrà riesaminare la valutazione esclusivamente per questioni di legittimità o in base a sue conoscenze dirette dei fatti o a prove inconfutabili.

2. Il Nucleo di Valutazione

Nel caso delle posizioni organizzative e dei responsabili integratori, la valutazione del raggiungimento degli obiettivi è demandata al Nucleo di Valutazione di cui all'art. 27 del Regolamento di organizzazione, che viene nominato con apposita Deliberazione del Consiglio di Amministrazione.



AZIENDA PUBBLICA
DI SERVIZI ALLA PERSONA
DELLA CARNIA
SAN LUIGI SCROSOPPI