MONTEDOMINI
azienda pubblica servizi alla persona

LINEE GUIDA PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI

MONTEDOMINI
azienda pubblica servizi alla persona

Sommario

1. ATTIVITÀ SVOLTE 4
A. QUALITÀ DEI RISULTATI 4
B. COMPLETEZZA ATTIVITÀ ASSEGNATE/SVOLTE 4
C. AUTONOMIA E GESTIONE CRITICITÀ 4
2. ORGANIZZAZIONE 5
D. COLLABORAZIONE E CONDIVISIONE COI COLLEGHI 5
E. CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE 5
F. STRATEGIA E VISIONE PER OBIETTIVI 5
3. PROFESSIONALITÀ 6
G. ORIENTAMENTO AL RISULTATO 6
H.ORIENTAMENTO AL SERVIZIO 6
I. CONOSCENZE E AUTOFORMAZIONE 6
4. CONDOTTA 7
L. RISPETTO DEI RUOLI E DELLE GERARCHIE 7
M. RISPETTO DELL'ORARIO DI LAVORO 7
N. RISPETTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO/CONDOTTA 7
5. MANAGERIALITÀ 8
O. LEADERSHIP 8
P. RISPETTO DEL SISTEMA DI BUDGET 8
Q. CAPACITÁ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI 9

1. ATTIVITÀ SVOLTE

Il Direttore dovrà valutare il rendimento del responsabile, sia sotto l'aspetto qualitativo che sotto quello quantitativo. La prestazione sarà valutata anche in relazione a:

- il carico di lavoro ordinario o straordinario del periodo di riferimento;
- le sollecitazioni del direttore;
- il rispetto dei processi, delle procedure, delle attività e degli standard pertinenti alle attività interessate
- la capacità di affrontare e risolvere situazioni critiche e problemi imprevisti;

Per una corretta valutazione è necessario avere ben chiaro cosa si intende per ordinaria attività del ruolo del responsabile nel periodo di valutazione.

A. QUALITÀ DEI RISULTATI

In questo ambito il Direttore dovrà valutare il rendimento qualitativo del responsabile, con riferimento soprattutto ai risultati. Si dovrà quindi porre l'attenzione sulle eventuali differenze (positive e/o negative) fra i risultati raggiunti e gli obiettivi prefissati in sede di primo colloquio.
Sarà valutata, inoltre, la correttezza formale ed operativa ed il rispetto delle tempistiche.

B. COMPLETEZZA ATTIVITÀ ASSEGNATE/SVOLTE

Il Direttore, nell'ambito in oggetto, dovrà osservare e giudicare il rendimento quantitativo del responsabile in relazione alle attività svolte.
Il punto di partenza per l'analisi è il carico di lavoro in condizioni ordinarie. Qualunque variazione che comporti un aumento o una diminuzione del carico di lavoro dovrà essere ben ponderata nel giudizio finale di questo ambito (ad esempio il mancato raggiungimento di alcuni obiettivi in concomitanza di una diminuzione del carico di lavoro è sicuramente più grave e influente di un mancato raggiungimento degli stessi per un aumentato carico di lavoro).
Il Direttore dovrà tener conto di eventuali carenze di organico esistenti o sopravvenute nel periodo di valutazione, nonché di eventuali collaborazioni, consulenze, o altro, esterne resesi necessarie per difetti del personale (ossia per carenze imputabili al responsabile relative a competenze o conoscenze che invece il ruolo ricoperto prevedrebbe avere – vedere mansionario).

C. AUTONOMIA E GESTIONE CRITICITÀ

Per autonomia si intende innanzitutto la capacità, da parte del responsabile oggetto della valutazione, di gestire la propria attività ordinaria senza la necessità di un costante stimolo o supervisione da parte del Direttore.
Quest'ultimo quindi dovrà valutare l'impegno che ha dovuto sostenere nel seguire il responsabile su due fronti: da una parte il numero di volte che è dovuto intervenire per sollecitare lo svolgimento di attività, se quindi ha dovuto affrontare una inerzia da parte del responsabile o se invece è stato necessario solamente effettuare una regolare attività di indirizzo; dall'altra il numero di volte che uno stesso lavoro svolto ha richiesto spiegazioni e/o correzioni, o in alternativa il numero di volte che è bastata la normale attività di controllo e supervisione.

Nella valutazione dell'autonomia si dovrà inoltre tener conto della capacità di iniziativa del responsabile: per esempio se e quanto si è dimostrato in grado di assumere iniziative proprie per poi sottoporle al Direttore.
Con riferimento alla gestione delle criticità, il Direttore dovrà valutare la capacità messa in campo dal responsabile di affrontare e risolvere situazioni critiche o fuori dall'ordinario, avvalendosi delle proprie conoscenze, delle esperienze sul campo e dell'esercizio della discrezionalità e iniziativa nel rispetto della propria sfera di autonomia e responsabilità.
Dovrà essere osservata inoltre l'attitudine del responsabile all'individuazione di problemi emergenti e le possibili soluzioni ad essi.

2. ORGANIZZAZIONE

In questo settore si analizza la capacità del responsabile di impostare correttamente e con efficienza il proprio lavoro, di ridefinirne gli aspetti procedurali ed organizzativi in relazione al mutare delle condizioni di riferimento. Verrà valutata la capacità di organizzare il proprio lavoro, quello del Servizio cui è a capo e le interazioni con il lavoro degli altri: saranno quindi oggetto di valutazione anche la capacità del responsabile di attuare e inventare strategie e la capacità di collaborare e condividere le informazioni con i colleghi.

D. COLLABORAZIONE E CONDIVISIONE COI COLLEGHI

Il Direttore dovrà osservare la capacità del responsabile di gestire le relazioni con gli altri colleghi e quindi l'attitudine ad instaurare rapporti di tipo collaborativo, non meramente formali.
Sarà oggetto di valutazione la disponibilità del responsabile verso i colleghi con cui collabora nel loro duplice aspetto di "fornitori e clienti interni": Si considererà allora la consapevolezza delle aspettative dei clienti e la capacità di soddisfarle,
Oggetto di valutazione sarà anche la capacità del responsabile di supportare i colleghi sia attraverso la condivisione di informazioni e competenze sia attraverso la capacità di risoluzione di eventuali tensioni interne.

E. CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE

Il Direttore dovrà valutare la capacità del responsabile di impostare e pianificare il proprio lavoro, tanto nella situazione ordinaria, quanto nelle situazioni critiche o in quelle che richiedono coordinazione con i colleghi in contesti che esulano dalla regolare amministrazione.
La capacità di programmazione del responsabile sarà analizzata con riferimento a orizzonti temporali maggiori rispetto al dipendente standard: sarà quindi considerato come assente il comportamento di chi riesce a programmare la propria attività nel breve termine ossia solo con riferimento ai successivi tre mesi; per medio termine si intende, invece, un lasso di tempo corrispondente a sei mesi, e per lungo termine ad un anno.

F. STRATEGIA E VISIONE PER OBIETTIVI

A differenza dei normali dipendenti valutati nella corrispondente sezione sull'integrazione e la conoscenza dei processi, per strategia e visione per obiettivi si intende il grado di consapevolezza

del responsabile di quanto le sue attività siano concatenate e correlate alle altre attività svolte nell'azienda e quindi anche di come il suo lavoro contribuisca al raggiungimento di determinati obiettivi. Il Direttore perciò dovrà esaminare la capacità del responsabile di eseguire le attività con un determinato ordine sia in ottica temporale che di priorità: non solo però quanto è in grado di impostare correttamente il proprio lavoro per arrivare alla conclusione di un determinato processo o per raggiungere un determinato obiettivo, ma anche di adattare la propria attività ai mutamenti di precedenza a cui possono essere soggetti sia gli obbiettivi individuali che quelli di servizio o più generali ancora.

3. PROFESSIONALITA'

La professionalità è la qualità di chi svolge il proprio lavoro con competenza, scrupolosità ed una adeguata preparazione. Le performance analizzate in questo ambito ricalcano quindi le tre caratteristiche suddette focalizzandosi sull'impegno del responsabile nell'ottenere buoni risultati, fornire servizi adeguati e mantenersi aggiornato.

G. ORIENTAMENTO AL RISULTATO

L'orientamento al risultato è l'attitudine del responsabile al miglioramento continuo, finalizzato non solo al raggiungimento degli obiettivi, ma soprattutto al superamento dei risultati minimi standard indicati dagli obiettivi stessi. In parole semplici è la voglia del responsabile di non accontentarsi del semplice raggiungimento degli obiettivi, l'interesse che ha a fare di più, sotto l'aspetto della qualità o dell'efficienza. Il Direttore dovrà valutare inoltre la capacità del responsabile di sfruttare le risorse che ha a disposizione (efficienza) e la capacità di raggiungere li obiettivi che si è posto (efficacia).

H. ORIENTAMENTO AL SERVIZIO

In questo ambito il Direttore valuta la capacità del responsabile di orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze degli interlocutori interni e/o esterni nell'ottica dell'orientamento alla loro soddisfazione. Saranno oggetto di valutazione l'interesse mostrato dal responsabile nel comprendere le esigenze e le necessità dell'utenza, la capacità di comunicare con l'utente in modo non solo formale e burocratico e di seguire lo stesso con velocità ed efficacia, il rispetto degli standard previsti.

I. CONOSCENZE E AUTOFORMAZIONE

Il valutatore dovrà osservare e giudicare

- la propensione del responsabile alla cura della propria competenza tecnica attraverso l'autoformazione e lo scambio professionale;
- il livello delle nuove conoscenze acquisite;

Saranno, inoltre, oggetto di valutazione la partecipazione alla formazione obbligatoria ed i risultati ottenuti nei relativi test.

4. CONDOTTA

In questo campo il Direttore dovrà valutare il rispetto da parte del responsabile del Codice interno di Comportamento dei dipendenti (adottato da ASP Firenze Montedomini ai sensi del D.P.R. 16 aprile 2013 n.62) e del Codice di Condotta per la tutela della dignità sul lavoro delle Lavoratrici e dei Lavoratori dell'ASP Firenze Montedomini. Inoltre, si chiede di valutare con particolare attenzione il rispetto o meno dei ruoli e delle gerarchie e il rispetto dell'orario di lavoro. È previsto che il responsabile che abbia ricevuto almeno un richiamo verbale per mancato rispetto del proprio ruolo o delle gerarchie, dell'orario di lavoro o dei Codici di Comportamento e di Condotta, riceva SCARSO (0/zero) come valutazione.

L. RISPETTO DEI RUOLI E DELLE GERARCHIE

Il Direttore è chiamato a valutare la correttezza dei rapporti intrattenuti dal responsabile con colleghi e superiori; deve essere valutato il grado di conoscenza, da parte del responsabile, del proprio ruolo e di quello di colleghi e superiori e la conseguente capacità di agire rispettando e valorizzando ognuno di essi.

M. RISPETTO DELL'ORARIO DI LAVORO

Il Direttore dovrà valutare il comportamento del responsabile in relazione al corretto utilizzo del badge e all'esistenza, e nel caso alla frequenza, o meno di ritardi rispetto all'orario di servizio; in particolare, si dovrà tenere conto di eventuali assenze giustificate soltanto posteriormente, il rispetto delle procedure di marcatura per la presenza in servizio, e l'attenzione alle tempistiche nelle richieste per le varie tipologie di istituti (autorizzazione ferie, autorizzazione ore di straordinario, etc.).

N. RISPETTO DEL CODICE DI COMPORTAMENTO/CONDOTTA

Il Direttore dovrà valutare la sussistenza e la frequenza di eventuali infrazioni sia del Codice di Comportamento sia del Codice di Condotta approvati dall'A.S.P. Firenze Montedomini.
Per quanto concerne il Codice di Comportamento sono considerate infrazioni dello stesso:

- Comportamenti contrari al necessario decoro (*ex* art. 10);
- la promessa di facilitazioni per pratiche del proprio ufficio in cambio di agevolazioni (*ex* art. 10);
- l'utilizzo della propria posizione all'interno dell'Azienda per avvantaggiare questioni private (*ex* art. 10);
- la diffusione di informazioni atte a ledere l'immagine e l'onorabilità dei colleghi e/o dell'Azienda (*ex* art. 10);
- la pubblicazione su internet di dichiarazioni lesive dell'immagine dell'Azienda (*ex* art. 10);
- la diffusione dei risultati di procedimenti non ancora conclusi (*ex* art. 10);
- l'utilizzo del materiale e delle attrezzature di cui il responsabile dispone per ragioni diverse da quelle di servizio.

Per quanto concerne il Codice di Condotta sono invece considerate infrazioni:

- l'utilizzo del cellulare personale durante l'orario di servizio, salvo i casi di comprovata urgenza e necessità (*ex* art. 3)
- parlare con un tono di voce troppo elevato (*ex* art. 3);
- fumare nelle aree diverse da quelle destinate ai fumatori (*ex* art. 3);
- ogni atto/comportamento, anche verbale, a sfondo sessuale che arrechi o possa arrecare offesa alla dignità e alla libertà della persona che lo subisce (*ex* art .4);
- ogni atto/comportamento che, in riferimento alla sfera personale e sociale della lavoratrice/del lavoratore, produca un effetto pregiudizievole o una situazione di svantaggio (*ex* art. 5);
- ogni comportamento indesiderato protratto per tempo in modo sistematico (*ex* art. 5)
- lasciare documenti contenenti informazioni riservate in ambienti non presidiati (*ex* art. 6);
- nonrichiedere il consenso al trattamento dei dati personali per le finalità comunicate (*ex* art. 6);
- utilizzare i mezzi di trasporto dell'Amministrazione per lo svolgimento di motivi diversi da quelli d'ufficio (*ex* art. 6).

5. MANAGERIALITÁ

Questo quinto campo di valutazione ha l'obbiettivo di analizzare quegli aspetti specifici delle attività dei Responsabili che sorgono dall'avere la direzione di un Servizio. Si parte quindi dall'attitudine al "comando", al rispetto delle risorse a disposizione, fino alla capacità di saper analizzare il lavoro dei propri sottoposti.

O. LEADERSHIP

Il Direttore è chiamato a valutare la capacità del responsabile di gestire i propri collaboratori, di saper delegare ad essi parte dei compiti e renderli partecipi delle strategie che intende attuare nel proprio Servizio. È inoltre oggetto di valutazione l'attenzione del Responsabile sia nell'affiancare i dipendenti nelle novità e nei cambiamenti, sia nell'aver cura della loro crescita professionale.

P. RISPETTO DEL SISTEMA DI BUDGET

La capacità di gestire le risorse assegnate dal sistema di Budget è sicuramente un aspetto fondamentale che rispecchia il livello manageriale di un Responsabile. Il valutatore dovrà considerare quindi eventuali scostamenti (e la loro frequenza) dal Budget stabilito, la capacità di rispettare quanto previsto dal regolamento di contabilità e la capacità di proporre soluzioni e idee che creino positive economie.

Q. CAPACITÁ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI

Saper valutare i propri collaboratori è una caratteristica richiesta anche, e soprattutto, a livello normativo per poter erogare ai responsabili la premialità connessa alla performance. Il Direttore quindi dovrà esaminare le schede di valutazione elaborate da ciascun responsabile verificandone la corretta compilazione, ma soprattutto analizzando le motivazioni alla base di ciascuna di esse (corrispondenza dei voti con i risultati delle attività nell'MPS, commenti ai voti insufficienti e ai voti massimi, etc). È importante inoltre analizzare come il Responsabile utilizza il sistema di valutazione all'interno del servizio: se effettivamente è usato come strumento premiante oppure come strumento punitivo, se è equilibrato nella valutazione di tutti, se riesce ad usarlo davvero come incentivo al miglioramento e alla qualità.