

Argomento all'ordine del giorno:

1. Produttività e valutazione delle prestazioni dei dipendenti della Società FARMACIA CONCORDIA SRL.

Premesso che, in linea con i principi in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e dell'efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, contenuti nel D.lgs. n. 150/2009 di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, si rende necessario per la Società FARMACIA CONCORDIA SRL approvare delle linee guida per la valutazione delle prestazioni dei propri dipendenti.

Considerato:

- che l'obiettivo prioritario è il miglioramento dell'efficienza e della sua capacità di orientamento ai bisogni dei cittadini;
- l'esigenza di realizzare un costante coordinamento tra le diverse attività svolte, così da ottimizzare le prestazioni sia in termini di efficienza che di tempestività;

Visto il CCNL delle farmacia private;

Si propone di approvare le linee guida per la "Produttività e valutazione delle prestazioni dei dipendenti della Società FARMACIA CONCORDIA SRL, che si allega alla presente.

1. CONDIVIDERE GLI OBIETTIVI IN FARMACIA: LA PRODUTTIVITA'

Cercare di definire il concetto di produttività è abbastanza difficile perché sono molti i criteri che la determinano.

Produttività in senso lato è *“la quantità di beni e servizi prodotta fra un fattore produttivo in una determinata unità di tempo”*. Applicata in farmacia produttività significa valutare il punto vendita sulla base di:

- ricette mediche servite
- servizi offerti
- squadra
- orario di apertura
-

Possiamo quindi definire produttiva una farmacia in grado, prima di tutto, di offrire un luogo dove alla consegna del farmaco si unisce la capacità di offrire un servizio fortemente orientato alla clientela. Tuttavia questo non basta: bisogna anche tenere in considerazione il fatturato prodotto. Per capire quanto è sana la mia azienda devo quindi poter misurare:

- produttività
- redditività
- immagine del punto vendita
- livello di servizio

1.1 Produttività

Quando parliamo di produttività la farmacia è fortemente orientata alla produttività del suo magazzino. In realtà, valutando il magazzino il dato che emerge è riferito all'**indice di rotazione di un prodotto**, dato che non è sufficiente per valutare la produttività nella sua globalità. Ci sono altre variabili importanti da tenere in considerazione. La farmacia è infatti una struttura complessa, le cui componenti concorrono al successo.

Quando misuriamo la produttività dobbiamo quindi considerare:

1. Assortimento (merceologico e di servizi)

L'offerta proposta diventa efficace nel momento in cui è coerente con le esigenze di acquisto del cliente.

2. Promozione

La presenza di aree promozionali denota attenzione verso le esigenze del cliente (elemento guida dell'esposizione) ma anche verso le novità del mercato.

3. Comunicazione

La comunicazione, in primis con l'immagine coordinata, può portare valore aggiunto in quanto elemento guida nella fruizione dello spazio ed elemento di coesione nella squadra.

1.2 Fattori che impattano sulla produttività.

Da un lato fattori legati alla struttura, dall'altro lato fattori legati alle risorse umane.

I collaboratori, infatti, sono in grado di incidere fortemente sui risultati aziendali. Caratteristiche quali la capacità di consiglio, la fiducia, la gentilezza, sono in grado di impattare fortemente nella scelta della farmacia da parte del cliente (circa il 40%. Per il restante 60% impattano invece le caratteristiche della farmacia quali la prossimità del punto vendita, l'assortimento...).

La vera chiave di lettura del processo di valutazione dell'azienda deve diventare la **produttività per operatore**.

Tuttavia prima di poter parlare e misurare questo indicatore all'interno della squadra dobbiamo prepararla attraverso un processo di crescita.

Il **processo di misurazione delle performance individuali**, infatti, passa attraverso:

1. motivazione
2. incentivazione
3. competenze.

La produttività per operatore diventa quindi il nostro punto di arrivo. Attraverso questo processo di crescita saremo in grado di sviluppare uno dei concetti più importanti in farmacia: la meritocrazia, perché è sulla base di risultati individuali raggiunti che oggi le aziende riconoscono i meriti.

A. Motivazione

La motivazione riveste un ruolo importante in quanto aiuta nella realizzazione personale. I collaboratori hanno già dentro di sé gli strumenti per fare la differenza rispetto alla squadra e per perseguire l'obiettivo fissato. Tocca ai manager individuare le giuste leve per farli emergere.

B. Incentivazione

Stimolare la produttività dei collaboratori non equivale a parlare esclusivamente di incentivazione economica, anche se questa rappresenta inizialmente una leva per migliorare i risultati e per stimolare la competitività aziendale. Incentivare significa soprattutto saper stimolare il raggiungimento di obiettivi qualitativi per operatore.

C. Competenze

Le abilità che posseggono i nostri collaboratori devono spingerli a partecipare attivamente al risultato generale. Rappresentano la leva di differenziazione per il calcolo della produttività individuale.

Avendo stimolato nel collaboratore questi principi possiamo parlare di **produttività per operatore**.

Sviluppare un **monitoraggio individuale** significa poter monitorare costantemente il contributo del singolo rispetto all'obiettivo di squadra.

Una visione evoluta assegna a questa valutazione il ruolo di aiutare le persone ad individuare i loro punti di forza o i loro punti di debolezza al fine di individuare le aree di miglioramento su cui intervenire perché questo porti a produrre di più.

La **valutazione del personale** è la chiave per gestire il rendimento all'interno di un'organizzazione: può aiutare lo sviluppo dei dipendenti, soprattutto per quanto riguarda l'aumento del rendimento e la definizione di obiettivi.

Questo significa che tutti i membri della squadra possono, e devono, aiutare nella costruzione della stessa direzione.

2. LINEE GUIDA PER LA DISTRIBUZIONE DELLA PRODUTTIVITA'

Per il triennio di competenza 2010/ 2011 /2012 viene istituito il Premio di Risultato annuale finalizzato a determinare un maggior coinvolgimento dei dipendenti della Farmacia comunale nella realizzazione degli obiettivi concordati e a distribuire agli stessi quota parte dei benefici che ne potranno derivare. Il premio di risultato, quale emolumento variabile, è correlato all'andamento economico ed alla redditività complessiva della società ed è stabilito in funzione della realizzazione di programmi e obiettivi di produttività, efficienza e qualità del servizio.

Il raggiungimento di un risultato economico positivo costituisce condizione necessaria per la concreta erogazione del Premio; l'entità dello stesso è, quindi, legata al raggiungimento di obiettivi di produttività / qualità / incremento del fatturato.

Il premio è ad ogni effetto di competenza dell'anno di erogazione mentre i parametri utilizzati fanno riferimento alle risultanze dell'esercizio precedente.

Nel primo quadrimestre di ogni anno verranno definiti gli obiettivi specifici individuati; nel mese di settembre verrà effettuata una verifica dell'andamento degli obiettivi come sopra individuati.

Il Direttore provvederà a dare adeguata informativa, con le modalità ritenute più idonee, a tutto il personale interessato in merito alla metodologia sulla quale si basa il sistema di incentivazione, agli obiettivi prescelti, ai parametri di misurazione, ai relativi pesi e ai livelli di risultato attesi.

Entro il mese di maggio la Società informerà l'Assemblea dei Soci sui risultati conseguiti nell'anno precedente in forma scritta o in apposito incontro se richiesto.

Il premio competerà a tutti i lavoratori tenendo conto della categoria di inquadramento.

Le quote individuali verranno erogate – nel mese successivo all'approvazione del bilancio consuntivo – ai lavoratori aventi diritto in forza a tale data. E' valutato il dipendente che nell'anno di riferimento ha svolto effettiva prestazione lavorativa per almeno 180 giorni.

Agli effetti dell'erogazione del Premio di Risultato, i periodi di assenza dal servizio durante i quali, in virtù di legge o CCNL, è corrisposta la retribuzione in misura intera, si considerano come in servizio.

Per i lavoratori con contratto a tempo parziale la misura del Premio sarà proporzionale alle ore effettivamente lavorate.

Il valore annuo degli importi lordi pro capite da riparametrare è pari a:

€ 750,00 riferiti al 4° livello del CCNL

€ 2.000,00 riferiti al 1° livello del CCNL

€ 3.000,00 riferiti al 1° S livello del CCNL

3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

La valutazione si applica a due diversi livelli:

- alla **prestazione individuale** del dipendente: vengono cioè valutate le sue capacità individuali ed i suoi comportamenti organizzativi collegati all'attività lavorativa;
- alla **prestazione di gruppo**: il gruppo di lavoro, al quale partecipano tutti i dipendenti, viene valutato rispetto agli obiettivi assegnati, in relazione alla posizione professionale e alla presenza in servizio.

3.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

A. LA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

La valutazione della prestazione individuale avviene attraverso una **scheda individuale** specifica per dipendente come risulta dal successivo punto 3.3. La scheda viene compilata annualmente a cura del Farmacista Direttore.

La scheda è costituita da diversi fattori con un punteggio che va da un minimo di 12 a un massimo di 60.

Per ciascun fattore il Farmacista Direttore deve esprimere un punteggio nel seguente modo:

- 1 = prestazione non adeguata
- 2 = prestazione sufficiente
- 3 = prestazione discreta
- 4 = prestazione buona
- 5 = prestazione ottima.

Il punteggio totale del dipendente nella valutazione della prestazione è determinato quindi dalla somma dei punteggi ottenuti in ogni fattore.

Il punteggio dà origine a 5 fasce di produttività:

Risultato della valutazione - Quote

Valore da 0 a 12 (non adeguata) 0

Valore da 13 a 24 (sufficiente) 30% della retribuzione massima

Valore da 25 a 36 (discreta) 50% della retribuzione massima

Valore da 37 a 48 (buona) 70% della retribuzione massima

Valore da 49 a 60 (ottima) 100% della retribuzione massima

Valore da 49 a 60 (ottima) 100% della retribuzione massima

3.2 GARANZIE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Al fine di giungere ad una valutazione della prestazione individuale condivisa tra valutatore e dipendenti e, nella logica di diffondere sempre più la cultura della valutazione nell'Amministrazione, nel corso dell'anno il Valutatore intraprende le seguenti azioni:

- consegna al Dipendente, nell'ambito della prima conferenza di servizio, di copia della scheda di valutazione della prestazione individuale riportante la "pesatura" di ogni singolo fattore di valutazione e, consegna di copia della scheda dell'obiettivo di gruppo a cui partecipa il Dipendente;
- consegna al Dipendente, nell'ambito della conferenza di servizio intermedia, di copia della scheda di valutazione della prestazione eventualmente rivista nella "pesatura" dei singoli fattori ;

- consegna al Dipendente, nell'ambito del colloquio di valutazione, di copia della scheda di valutazione della prestazione individuale.

Il colloquio individuale rappresenta uno dei momenti fondamentali del processo di valutazione. Durante il colloquio il Valutatore ha modo di chiarire come sono stati *valutati* i singoli fattori della scheda ricercando il più alto livello di condivisione.

Il valutato, nell'esaminare la sua valutazione con il Valutatore, può formulare le proprie eventuali osservazioni sulla scheda stessa. Può inoltre chiedere al Valutatore di esprimere per iscritto le motivazioni della valutazione espressa.

Il dipendente ha la facoltà, qualora non condivida la valutazione espressa dal Valutatore, di richiedere un riesame, entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, al Nucleo di Valutazione.

Il riesame della scheda viene effettuato in presenza del dipendente entro 30 giorni dalla richiesta *del riesame*. Il Nucleo è tenuto a sentire il dirigente valutatore e l'esito viene comunicato al dipendente per iscritto.

3.3 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

NOMINATIVO	Data di nascita	Titolo di studio	Categoria

Descrizione delle funzioni svolte:

Periodo considerato:

1. PREPARAZIONE PROFESSIONALE DIMOSTRATA (conoscenze tecniche/pratiche, procedure da seguire, grado di specializzazione raggiunto, rapporti con l'esterno).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

2. QUANTITA' E QUALITA' DEL LAVORO: capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità operativa nel rispetto degli standard qualitativi assegnati.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

3. CURA E ABILITA' NELL'USO DI STRUMENTI O APPARECCHIATURE DI LAVORO

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

4. CORRETTEZZA DI COMPORAMENTO (osservanza istruzioni impartite e comportamento generale)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

5. ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO e/o (solo per quei profili per cui la declaratoria delle mansioni prevede funzioni di coordinamento e/o vigilanza) ABILITA' NEL COORDINAMENTO/VIGILANZA NELL'AMBITO DELLE MATERIE DI COMPETENZA

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

6. GRADO DI INSERIMENTO NEL LAVORO DI GRUPPO, SPIRITO DI COLLABORAZIONE

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

7. SPIRITO DI INIZIATIVA DIMOSTRATO E/O EVENTUALI CONTRIBUTI INNOVATIVI

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

8. GRADO DI ADATTAMENTO (reazioni alle novità inerenti il lavoro: ad es. metodi, strumenti, procedure, ambiente)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

9. COSTRUTTIVITA' (capace di esprimere idee e suggerimenti informando per tempo di eventuali anomalie/problemi)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

10. GRADO DI ATTIVITA' E PARTECIPAZIONE AGLI OBIETTIVI POSTI E ORIENTAMENTO AI RISULTATI (mantenimento della partecipazione fattiva per il raggiungimento degli obiettivi allegati al PEG)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

11. AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE (interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

12. RELAZIONI INTERPERSONALI (capacità di rapportarsi correttamente con gli altri percependo e provvedendo ai loro bisogni: obiettività ed equilibrio nei contatti con gli altri)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Prestazione non adeguata

Prestazione ottima

MOTIVAZIONE DEL GIUDIZIO E COMUNICAZIONE AL VALUTATO:

Data

Firma del valutato

EVENTUALI OSSERVAZIONI/REAZIONE DEL VALUTATO:

NOME DEL VALUTATO

PUNTEGGIO CONSEGUITO

IL FARMACISTA DIRETTORE

.....

4. CRITERI E PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE DELL'OPERATO DEL FARMACISTA DIRETTORE

Nell'organico della Società la direzione della farmacia comunale, in attuazione delle direttive fissate dall'Amministrazione Comunale e dalla Società, è affidata al Farmacista - Direttore che ne assume la responsabilità.

La valutazione del suo operato si basa su due diversi parametri, uno "misurabile" sulla base dei risultati conseguiti e del grado di soddisfazione dell'utenza, e l'altro "apprezzabile" da un punto di vista più generale, in rapporto cioè alla sua capacità di relazionarsi all'interno dell'Ente e all'esterno.

La valutazione verrà effettuata annualmente dal Nucleo di Valutazione del Comune attraverso una scheda individuale come risulta dal successivo punto 4.3.

4.1 CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA LEADERSHIP

Il Nucleo di Valutazione considererà l'apporto propositivo, il livello di originalità delle proposte e l'efficacia delle stesse, nonché la misura del coinvolgimento dei dipendenti, una volta che le stesse siano state adottate dagli organi deliberanti.

Nella fase di adozione dei provvedimenti di competenza degli organi di vertice, dovranno essere considerate le doti di fermezza e flessibilità, vale a dire la capacità del Farmacista Direttore di portare avanti le proprie idee, senza peraltro che la difesa di esse si tramuti in un rifiuto pregiudiziale di qualsiasi modifica.

Nella successiva fase di esecuzione delle decisioni adottate dalla Società, verrà valutata la capacità del Farmacista Direttore di coinvolgere il personale sui procedimenti di attuazione.

Il Nucleo di Valutazione esaminerà, sulla base di riscontri quanto più possibile oggettivi, il grado di apprezzamento all'esterno della figura del Farmacista Direttore, da parte soprattutto di coloro che intrattengono rapporti istituzionali con la Farmacia comunale.

Si dovrà tener conto, al di là delle peculiarità caratteriali, della capacità di "guida" del direttore, soprattutto in rapporto al livello di collaborazione che è in grado di ottenere.

4.2 PARAMETRI DI VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'AZIONE

Quale responsabile della Farmacia comunale, la valutazione dell'azione del Farmacista Direttore potrà essere misurata sulla base dei risultati conseguiti, ma soprattutto della sua capacità di utilizzare le risorse disponibili e individuare, di concerto con la Società, gli strumenti organizzativi più efficaci.

A tal fine sarà verificata la tempestività nell'adozione dei programmi attuativi e degli atti connessi (assegnazione dei budget, distribuzione delle risorse, etc.), nonché il grado di concretezza e di realizzabilità, nei tempi previsti, dei piani di attuazione.

4.3 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ E DEI RISULTATI DELLA PRESTAZIONE DEL FARMACISTA DIRETTORE

1. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEFINITI DALL'ORGANO COMPETENTE

Punti assegnabili

0 - 10 punti	11 - 20 punti	21-30 punti
--------------	---------------	-------------

Punti assegnati

Obiettivi realizzati in misura inadeguata	Obiettivi parzialmente realizzati	Obiettivi realizzati pienamente o in via di completamento
---	-----------------------------------	---

2. TEMPESTIVITA' NELL'ADOZIONE DEI PROGRAMMI ATTUATIVI E DEGLI ATTI CONNESSI (prima assegnazione degli obiettivi, verifica di fattibilità da parte dei dipendenti, definizione dei piani attuativi, assegnazione definitiva)

Punti assegnabili

0 - 5 punti	6 - 10 punti	11- 20 punti
-------------	--------------	--------------

Punti assegnati

Ritardi tali da inficiare il processo attuativo	Tempestività solo parziale non imputabile a fatti esterni	Tempestività sostanziale e/o piena
---	---	------------------------------------

3. SISTEMATICITA' DEL MONITORAGGIO E ASSUNZIONE DI MISURE CONSEGUENTI

Punti assegnabili

0 - 5 punti	6 - 10 punti	11- 20 punti
-------------	--------------	--------------

Punti assegnati

Monitoraggio inadeguato	Monitoraggio adeguato; qualche incertezza nell'assunzione delle misure conseguenti	Monitoraggio adeguato; rapidità e coerenza nell'assunzione delle misure conseguenti
-------------------------	--	---

4. LEADERSHIP E CAPACITA' DI GESTIRE RELAZIONI EFFICACI

FATTORI	PUNTEGGIO ASSEGNABILE	PUNTI ASSEGNATI
Nei confronti dei Vertici della Società (apporto propositivo, collaborazione, originalità delle proposte, trasparenza...)	1 ----->6	
Nei confronti del personale (coinvolgimento, fermezza, capacità di ascolto e di confronto, guida....)	1 ----->6	
Nei confronti degli Enti, ASL, (autorevolezza, riconoscimento di competenza, capacità di rappresentare le esigenze della Società...)	1 ----->6	
Nei confronti dei clienti (capacità di consiglio, fiducia, gentilezza,)	1 ----->6	
Nei confronti degli altri stakeholders (fornitori..) (autorevolezza, apprezzamento esterno, rappresentanza e tutela degli interessi della Società...)	1 ----->6	

Non
Adeguate

Buono/
eccellente

TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATOsu 100

Punteggio inferiore a 60 punti

NON ADEGUATO: risultato negativo

Punteggio compreso tra 60 e 80 punti

PARZIALMENTE ADEGUATO: retribuzione di risultato pari all'80% della retribuzione massima

Punteggio compreso tra 81 e 90 punti

ADEGUATO: retribuzione di risultato pari al 90% della retribuzione massima

Punteggio compreso tra 91 e 100 punti

BUONO/ECCELLENTE: retribuzione di risultato pari al 100% della retribuzione massima