



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ATS DELLA MONTAGNA

INDICE

Sommario

1.1	Premessa	5
1.2	Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale.....	5
1.3	Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica	6
1.4	Sottosistemi di valutazione	7
SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE.....		8
2.1	Finalità	8
2.2	Periodo di valutazione	8
2.3	Valutatori.....	8
2.4	Schede di valutazione	9
2.5	Fasi del processo di valutazione individuale relative al personale dirigente	9
2.5.1	Fase 1: La costruzione della scheda di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze	10
2.5.1.1	Aree di osservazione.....	10
2.5.1.2	Dizionario.....	10
2.5.1.3	Le scale di giudizio	11
2.5.2	Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni e delle relative scale di giudizio.	12
2.5.3	Osservazione continua	12
2.5.4	Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato. Consegna della scheda al Valutato.	12
2.5.5	Fase 7: Trasmissione delle schede di valutazione	13
2.6	Il processo di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze del personale di comparto.	13



2.6.1	Fasi del processo di valutazione individuale del personale di comparto	15
2.6.2	Illustrazione al personale di comparto della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, e delle relative scale di giudizio.....	15
SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA		16
3.1	Dimensione organizzativa e sua valutazione.....	16
3.2	Processo di budget:	16
3.2.1	Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget:	16
3.2.2	Obiettivi aziendali:.....	17
3.2.3	Tempistica.....	18
3.2.4	Categorie degli obiettivi aziendali	18
3.2.5	Schede di budget	18
3.2.6	Trasmissione delle schede di budget.....	19
3.2.7	Obiettivi del Direttore Generale assegnati dall'Assessorato Welfare di Regione Lombardia.....	19
3.2.7.1	Modalità di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi regionali Regione Lombardia adotta due modalità diverse per la valutazione degli obiettivi regionali:.....	19
3.2.8	Monitoraggio degli obiettivi	20
3.2.9	Archiviazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione di raggiungimento degli obiettivi:.....	20
3.2.10	Verifica annuale.....	20
3.2.11	Trasmissione delle schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:.....	20
3.2.12	Competenze del Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni	21
LA VALUTAZIONE FINALE.....		21
4.1	Valutazione finale	21
4.1.1	Modalità di calcolo del punteggio	22
4.1.1.1	Modalità di calcolo per la valutazione delle prestazioni e delle competenze dei Dirigenti (scheda 1A).....	22



4.1.1.2	Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del personale di comparto	22
4.1.1.3	Modalità di calcolo per la definizione del punteggio degli obiettivi di budget (allegati 4 e 4A)	22
4.1.1.4	Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del singolo Direttore/Responsabile/Dirigente.....	23

LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ATS DELLA MONTAGNA

1.1 Premessa

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La valutazione delle risorse umane nelle Aziende Sanitarie implica la realizzazione di percorsi complessi da organizzare come sistema, nel rispetto della legislazione vigente, dei contratti collettivi nazionali di lavoro e dei contratti integrativi aziendali.

La valutazione va intesa, a qualsiasi livello, non come un mero adempimento burocratico, ma come un processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come un sistema operativo attraverso il quale tutti i collaboratori vengono coinvolti, rendendoli informati e partecipi di valori e principi dell'organizzazione aziendale e più responsabili dei successi e dei limiti sia collettivi che individuali.

Con la valutazione si stabilisce il contributo fornito dalle risorse umane attraverso la misurazione e la graduazione di prestazioni e comportamenti e il raffronto dei risultati degli stessi rispetto alle aspettative. In pratica ciascuna risorsa è valutata attraverso i comportamenti organizzativi e professionali posti in essere in un determinato ruolo o profilo e i risultati conseguiti.

Il presente documento viene redatto in base alle disposizioni della legge n. 15/2009, del D. Lgs. n. 150/2009, del D. Lgs. n. 74/2017 e della normativa contrattuale vigente.

Il sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- miglioramento della qualità dell'attività produttiva e dei servizi offerti;
- crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri;
- trasparenza dell'azione amministrativa;
- il sistema di valutazione, inoltre, persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:
 - ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa a elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nello svolgimento delle attività;
 - assicurare la coerenza tra gli obiettivi aziendali con la programmazione indicata da Stato e Regione Lombardia;
 - evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali dell'ATS e della struttura organizzativa di appartenenza;
 - assicurare la partecipazione al procedimento del Valutato, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
 - promuovere la corretta gestione del personale;
 - contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
 - agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

1.2 Obiettivi e caratteristiche della valutazione in generale

L'introduzione di un sistema organico di valutazione si rende necessaria non solo per adempiere alle previsioni delle norme di legge e dei contratti collettivi, ma anche, e soprattutto, perché tale sistema

può essere efficacemente utilizzato come strumento manageriale del dirigente, per la crescita dell'organizzazione e delle risorse umane.

L'attribuzione di incentivi di tipo economico, infatti, non è la finalità della valutazione, ma solo una possibile leva motivazionale da utilizzare in coerenza con essa.

Tra le altre, costituiscono finalità della valutazione:

- la crescita professionale;
- la valorizzazione delle capacità e attitudini dei singoli;
- l'attribuzione di incarichi e compiti il più possibile adeguati;
- lo sviluppo di percorsi di carriera;
- lo sviluppo aziendale.

In stretta coerenza con queste funzioni, la valutazione costituisce un momento di confronto tra singoli collaboratori e responsabili al fine di:

- individuare i punti critici emersi durante l'anno in relazione agli aspetti oggetto di valutazione;
- pianificare percorsi di miglioramento.

Infatti, il processo di valutazione deve essere sviluppato e interpretato quale processo di "valorizzazione" delle caratteristiche e dell'apporto di ciascuno in seno all'organizzazione dell'ATS della Montagna che si realizza in un'ottica di costante miglioramento.

Dunque, accanto alla valorizzazione del merito, il sistema si pone quale finalità non secondaria lo sviluppo e l'accrescimento della professionalità delle risorse umane.

1.3 Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica

I principi su cui si fonda il sistema di valutazione sono i seguenti:

- a) valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze dei dipendenti;
- b) valutazione del contributo dei singoli dirigenti e dipendenti del comparto titolari di incarichi di funzione di organizzazione ai risultati e alle performance della singola struttura di appartenenza.

Nel sistema aziendale gli aspetti oggetto di valutazione possono rilevare in più di un ambito e, in estrema sintesi, così schematizzati:

Aspetti Valutati	Ambito di rilevanza	Dipendenti
Competenze organizzative, professionali, qualità dell'impegno lavorativo e della prestazione, flessibilità, orientamento all'utenza, grado di coinvolgimento nei processi aziendali	- Valutazione individuale	- Dirigenza - Comparto
Contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza	- Valutazione contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della struttura di appartenenza	- Dirigenza - Comparto (Incarico di Funzione di Organizzazione)



1.4 Sottosistemi di valutazione

Prima di procedere all'esame delle diverse fasi che compongono i processi di valutazione, si ritiene opportuno riproporre l'elenco dei Sottosistemi di valutazione che compongono il Sistema di valutazione dell'ATS della Montagna.

N.	SOTTOSISTEMI DI VALUTAZIONE	DIPENDENTI	PERIODICITA'
1	Valutazione individuale	- Dirigenza e incarichi di Funzione di Organizzazione - Comparto	ANNUALE
2	Valutazioni collegate al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alle strutture	- Direttori di Dipartimento, strutture complesse, semplici dipartimentali e semplici, incarichi di Funzione di Organizzazione	ANNUALE
3	Valutazioni collegate alla scadenza di incarichi: - gestionali o professionali per la Dirigenza - di Funzione di Organizzazione per il Comparto	- Dirigenza - Comparto	ALLA SCADENZA DELL'INCARICO
4	Valutazioni dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultra quinquennale in relazione all' indennità di esclusività.	Dirigenza medica, veterinaria e sanitaria	AL 5° E AL 15° ANNO

SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE

2.1 Finalità

Il sottosistema della valutazione individuale è diretto alla verifica, per ciascun anno solare, della qualità e quantità del contributo, del livello delle competenze professionali o organizzative dimostrate e del contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi di budget.

Per il personale inquadrato nelle diverse aree contrattuali, la valutazione individuale, oltre ad assumere valenza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane dell'ATS, assume rilevanza, tra le altre, per le seguenti finalità:

FINALITA'	AREA CONTRATTUALE
Attribuzione della quota di retribuzione di risultato determinata secondo i criteri concordati in sede di contrattazione decentrata	DIRIGENZA
Applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale dei dirigenti previsti dalla normativa contrattuale vigente	DIRIGENZA
Attribuzione degli incentivi per la premialità determinata secondo i criteri concordati in sede di contrattazione decentrata	COMPARTO
Applicazione degli istituti contrattuali basati sulla valutazione individuale previsti dalla normativa contrattuale vigente	COMPARTO

Si evidenzia che le norme in tema di valutazione costituiscono non solo condizione necessaria per l'erogazione dei premi economici, ma rileva anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

2.2 Periodo di valutazione

La valutazione individuale è annuale e si riferisce all'arco temporale compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre di ogni anno.

2.3 Valutatori

Anche al fine di rispettare il principio della diretta conoscenza del Valutato da parte del Valutatore, la valutazione delle competenze individuali è affidata alle figure indicate nelle successive tabelle che riportano, per ciascun Valutatore, le indicazioni relative ai soggetti Valutati:

AREA DELLA DIRIGENZA	
VALUTATO	VALUTATORE
Direttori di Dipartimento o Direttore*/Responsabile** di Struttura Semplice afferente alla Struttura Complessa o in Staff alla Direzione Strategica	Direttore Strategico di afferenza
Direttore di Struttura Complessa e Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale	Direttore del Dipartimento di appartenenza
Responsabili di Struttura Semplice	Direttore di cui la Struttura Semplice costituisce articolazione
Dirigenti con incarico professionale	Direttore/Responsabile della Struttura di appartenenza

*per Direttore si intende il Responsabile di Struttura Complessa

** per Responsabile si intende il Dirigente Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale o afferente alla struttura complessa

COMPARTO

VALUTATO	VALUTATORE
Dipendenti del comparto	Direttore/Responsabile della Struttura di appartenenza Direttore Strategico in caso di staff Titolare di incarico di Funzione di Organizzazione

Individuazione del Valutatore nei casi in cui:

- il Dipendente, durante l'anno solare, sia stato assegnato a più strutture;
 - il Valutatore non sia stato Responsabile del Valutato per l'intero periodo cui la valutazione si riferisce.
- In questi casi l'individuazione del Valutatore avviene con le seguenti modalità:
- il Valutatore è il Responsabile della struttura di ultima assegnazione nell'anno solare cui si riferisce la valutazione;
 - pur rimanendo Responsabile della valutazione, il Valutatore potrà avvalersi della proposta di altri dirigenti superiori del Valutato che siano idonei a soddisfare il principio della conoscenza diretta; il Valutatore potrà inoltre farsi supportare nella valutazione da altri dirigenti che, nel periodo preso in considerazione, abbiano coordinato il dipendente da valutare (ad esempio all'interno di gruppi di lavoro, presso diversa struttura, ecc.);
 - il Valutatore dei dipendenti che sono assegnati su più centri di responsabilità è il Responsabile della struttura cui il dipendente è assegnato dal punto di vista giuridico, con la collaborazione del/degli altri Dirigenti delle strutture di assegnazione.

2.4 Schede di valutazione

Come più diffusamente illustrato di seguito, la metodologia prevede che debbano essere costruite schede di valutazione differenziate:

- 1) per il personale appartenente alla Dirigenza;
- 2) per il personale appartenente al Comparto.

Le schede di valutazione di cui agli allegati al presente manuale 1A, 2Aa, 2Ab e 2Ac si compongono di:

- una parte anagrafica: in cui sono inseriti i riferimenti relativi al Valutato, la struttura di appartenenza, il nome del Valutatore e il periodo cui la valutazione si riferisce;
- una parte riservata all'espressione delle valutazioni.

2.5 Fasi del processo di valutazione individuale relative al personale dirigente

Il processo di valutazione individuale si articola nelle seguenti fasi:

1	Costruzione della scheda di valutazione individuale - Dirigente: scelta degli elementi da porre a base della valutazione - Scheda 1A - (allegato 1A)
2	Illustrazione ai dirigenti: - della metodologia di valutazione e dei tempi relativi; - degli elementi che saranno messi a base delle valutazioni; - delle scale di giudizio che saranno utilizzate.
3	Osservazione continua
4	Osservazione finale
5	Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato
6	Trasmissione delle schede di valutazione



2.5.1 Fase 1: La costruzione della scheda di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze

Al fine di rendere il processo di valutazione maggiormente aderente al contesto organizzativo cui afferisce il personale Valutato, il Valutatore deve fare riferimento al Dizionario delle competenze (Allegato 3), costruendo, per la struttura diretta, schede di valutazione individuali specifiche.

Pertanto, preliminarmente all'avvio vero e proprio del processo di valutazione, ogni Valutatore dovrà "costruire" le schede di valutazione individuando gli elementi o item che saranno oggetto di valutazione.

2.5.1.1 Aree di osservazione

Le schede di valutazione individuale della Dirigenza dovranno essere articolate nelle seguenti Aree di osservazione:

Aree di osservazione Dirigenza
Area delle competenze di guida e direzione
Area delle competenze organizzative
Area delle competenze relazionali
Area delle competenze di innovazione

Per ciascuna Area di osservazione il Valutatore dovrà prevedere il numero degli elementi di seguito indicato; la scelta dovrà essere effettuata tra gli elementi resi disponibili nel Dizionario delle competenze.

Ogni anno, la Direzione Aziendale potrà variare il numero di elementi da porre a valutazione nell'intera Agenzia.

Non è consentito ai Valutatori modificare il numero di elementi di valutazione previsti per ciascuna area di osservazione e per l'anno di riferimento.

Aree di osservazione Dirigenza	n. elementi di valutazione
Area delle competenze di guida e direzione	2
Area delle competenze organizzative	2
Area delle competenze relazionali	2
Area delle competenze di innovazione	2

2.5.1.2 Dizionario delle competenze

Il Dizionario delle competenze contiene la raccolta degli elementi (competenze) da utilizzare per la costruzione delle schede di valutazione annuali del personale Dirigente.

Come meglio descritto successivamente, il Valutatore dovrà comporre la scheda di valutazione individuale annuale scegliendo tra gli elementi (competenze) contenuti nel Dizionario delle competenze.

Prima di procedere all'esame della struttura del Dizionario delle competenze si ritiene opportuno evidenziare quanto segue:

1. al Dizionario delle competenze sono, tra le altre, associate le seguenti finalità:



- contribuire a tradurre il sistema di valutazione in procedure operative omogenee, uniformi e comuni, in grado di trasformare il sistema in qualcosa di “oggettivo”, pur nel rispetto delle peculiarità dei target da valutare;
 - agevolare il lavoro dei Valutatori.
2. il Dizionario delle competenze si pone anche lo scopo di facilitare l’attività del Valutatore che dovrà scegliere tra un insieme predefinito di elementi (competenze) quelli più idonei per la valutazione di ciascun dirigente;
 3. Il Dizionario si concentra sui comportamenti attesi.

Inoltre, è opportuno premettere e rammentare che:

- la valutazione implica il raffronto tra comportamenti attesi e comportamenti rilevati;
- le competenze non costituiscono un aspetto di valutazione a sé stante, ma vengono valorizzate attraverso l’analisi dei comportamenti, in primo luogo, e poi delle conoscenze, capacità e attitudini.

Le **aree di osservazione** in cui è articolato il Dizionario delle competenze, come anticipato precedentemente, sono 4; all’interno di ogni Area di osservazione sono inseriti gli **elementi** (competenze o comportamenti) che il Valutatore potrà utilizzare per effettuare la valutazione di ciascun dirigente.

Gli **elementi** (competenze o comportamenti attesi) descrivono una serie di comportamenti attesi del Valutato e ritenuti rilevanti per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi propri della struttura di appartenenza.

Qualora ritenuto utile per la valutazione dei dirigenti, i Valutatori potranno proporre l’**integrazione** del Dizionario delle competenze con l’inserimento di nuovi **elementi** (o competenze).

Ciascuna proposta di integrazione dovrà essere indirizzata al Servizio Gestione Risorse Umane e dovrà indicare per ciascun nuovo elemento:

- il relativo descrittore;
- i descrittori della scala di giudizio che prevedono 5 possibilità di punteggio da 1 a 5.

2.5.1.3 Le scale di giudizio

La scala di giudizio consente di attribuire per ciascun elemento un punteggio da 1 a 5.

Il punteggio massimo conseguibile nella fase di prima applicazione del sistema (che prevede che le schede di valutazione siano composte da 8 elementi) è pari a **40** punti, quello minimo è pari a **8**.

Come precisato al paragrafo 2.5.1.1 la Direzione Aziendale potrà modificare il numero degli elementi da utilizzare per la valutazione annuale nelle diverse aree di osservazione; ogni eventuale modifica comporterà la conseguente variazione del punteggio massimo e minimo.

Come già anticipato, il Dizionario associa a ciascun elemento 5 gradi di giudizio e ogni grado di giudizio è associato ad un “descrittore di giudizio”; i descrittori di giudizio, al pari dei descrittori delle competenze, servono a fornire ai Valutatori e ai Valutati indicazioni omogenee ed utili a rendere più trasparente e meno discrezionale il processo di valutazione.

Di seguito la tabella contenente gradi e descrittori di giudizio:

Grado di giudizio	Descrittore di giudizio
5	Ottimo
4	Buono
3	Sufficiente
2	Basso
1	Molto basso



2.5.2 Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni e delle relative scale di giudizio.

Il Valutatore deve organizzare un incontro con i Valutati con la finalità di condividere, descrivere e contestualizzare gli elementi di valutazione ritenuti utili, le scale e i contenuti dei giudizi che si è scelto di inserire nella scheda di valutazione e che saranno utilizzati per l'anno di riferimento.

L'incontro dovrà essere fissato a partire dal **15 dicembre dell'anno che precede quello cui dovrà riferirsi la valutazione** e dovrà aver luogo entro il **31 gennaio dell'anno cui la valutazione si riferisce**.

2.5.3 Osservazione continua

Il processo di valutazione implica che il Valutatore avvii un processo di "**osservazione**" continua dei Valutati; lo stesso processo implica, inoltre, la produzione di informazioni di ritorno o feedback da indirizzare a questi ultimi in un'ottica di miglioramento continuo.

I feedback sono organizzati ed effettuati dai Valutatori secondo i tempi e le modalità ritenute più opportune, normalmente in maniera informale nel corso delle attività quotidiane.

2.5.4 Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato. Consegna della scheda al Valutato.

Valutazione e Colloquio individuale

Giunto a termine il periodo di valutazione, **con decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento ed entro un termine utile al rispetto della scadenza per l'invio delle schede** (paragrafo 2.5.5), il Valutatore dovrà portare a conclusione le seguenti attività:

1. valutazione di ciascun Dirigente, che dovrà essere formalizzata utilizzando l'apposito modello di scheda predisposto dall'Agenzia (Allegato 1 – Scheda 1A);
2. svolgimento di un colloquio con ciascun Valutato: nel corso dell'incontro dovranno essere illustrati i risultati definitivi della valutazione e, soprattutto, le motivazioni degli stessi;
3. nel corso del colloquio individuale il Valutatore acquisirà anche le eventuali osservazioni del Valutato che, a richiesta, saranno annotate in maniera sintetica sulla scheda di valutazione;
4. si evidenzia che le schede di valutazione prevedono la presenza di 2 sottoscrizioni del Valutato:
 - una per attestare l'avvenuta illustrazione di quanto descritto al paragrafo 2.5.2; tale sottoscrizione è obbligatoria in quanto non comporta condivisione, ma si limita a documentare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda;
 - la seconda è obbligatoria come elemento conclusivo della valutazione, anche nel caso di mancata condivisione da parte del Valutato, come semplice presa visione.

Per facilitare e rendere il più possibile oggettivo il lavoro dei Valutatori, si riportano alcuni criteri di massima da tenere nella dovuta attenzione nell'effettuare le valutazioni:

- la valutazione è uno strumento di crescita del personale dell'ATS e non un mero adempimento amministrativo;
- la valutazione non può essere utilizzata per produrre consenso e legittimazione nel personale;
- le valutazioni devono basarsi su quanto effettivamente risulta dal comportamento del Valutato, evitando qualunque personalizzazione;
- il Valutatore dovrà tenere conto dei comportamenti tenuti dal Valutato nell'anno di riferimento indipendentemente dai giudizi del passato, salvo si tratti di utilizzare elementi di giudizio che prevedano un riferimento a giudizi espressi in precedenza (ad esempio per misurare il margine di miglioramento).



- i giudizi sui comportamenti organizzativi, sulle capacità e competenze non devono essere influenzati negativamente dal fatto che il Valutato sia stato, durante l'anno, assente per periodi più o meno lunghi. La valutazione, infatti, è espressa in relazione a quanto si è verificato nei periodi di presenza del dipendente;
- i fattori di valutazione vanno considerati spesso in stretta relazione tra loro; la valutazione deve essere coerente, il Valutatore deve esprimere i punteggi tenendo conto dei legami eventualmente esistenti tra le diverse voci;
- si dovrà inoltre considerare che lo scopo della valutazione è anche quello di consentire al Valutato di migliorare le proprie competenze.

Di seguito si elencano, inoltre, alcuni elementi che potrebbero influenzare negativamente il processo di valutazione:

- pregiudizi sulla persona senza che vi sia una verifica reale;
- sentimenti personali: il Valutatore, anche in perfetta buona fede, può farsi influenzare dai rapporti con il Valutato;
- effetto della memoria: la memoria tende, di norma, a farci ricordare i fatti recenti o quelli che hanno avuto un notevole impatto emotivo, facendoci trascurare altri elementi utili alla valutazione;
- effetto alone, una caratteristica, positiva o negativa, condiziona il giudizio su tutte le altre.

2.5.5 Fase 7: Trasmissione delle schede di valutazione

Conclusa la fase dei colloqui finali di valutazione, e completata la scheda con le sottoscrizioni del Valutatore e del Valutato, il Valutatore dovrà effettuare n. 2 copie della scheda stessa (anche in formato digitale).

A tal riguardo si precisa quanto segue:

1. la scheda di valutazione dovrà essere redatta in **unico originale** che dovrà essere trasmessa al Servizio Gestione Risorse Umane;
2. una copia, anche in formato digitale, dovrà essere consegnata al Valutato;
3. una copia, anche in formato digitale, dovrà essere custodita a cura del Valutatore.

La trasmissione deve essere effettuata **entro il 31 marzo dell'anno successivo** a quello di riferimento.

2.6 Il processo di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze del personale di comparto.

La **scheda di valutazione** del personale di comparto è differenziata in funzione della categoria di appartenenza e dell'incarico di PO: in particolare sono previste 3 tipologie di schede diverse:

Categoria	Descrizione Categoria
1	Personale di comparto – categoria A – B -Bs
2	Personale di comparto – categoria C - D – Ds
3	Personale di comparto – categoria D – Ds con incarico di Funzione di Organizzazione



con i seguenti criteri di valutazione

Criteri di valutazione	Categoria 1	Categoria 2	Categoria 3
Impegno lavorativo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Qualità della prestazione in relazione al ruolo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi di budget	A - B - Bs	C - D - Ds	
Grado di coinvolgimento nei processi aziendali	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento di fronte alle procedure/protocolli in atto	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Atteggiamento collaborativo	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento a fronte di novità metodologiche e tecniche	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Competenze tecnologiche	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento di fronte agli imprevisti	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Adattamento ai cambiamenti organizzativi	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Orientamento verso l'utente	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Comportamento a fronte di errori propri	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Attitudine all'aggiornamento	A - B - Bs	C - D - Ds	D - Ds
Iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni migliorative ed innovative		C - D - Ds	D - Ds
Capacità di gestione progetti/processi		C - D - Ds	D - Ds
Capacità di tutoring			D - Ds
Capacità di gestione dei conflitti			D - Ds
Totale criteri di valutazione	13	15	16

Ad ogni criterio sopra indicato è assegnato un punteggio secondo la seguente scala di valutazione:

- Bassa - per prestazioni non adeguate alle esigenze dell'Agenzia;
- Media - per prestazioni soddisfacenti che rispondono alle esigenze dell'Agenzia;
- Alta - per prestazioni con risultati buoni o eccellenti.

Per ciascuna classe di risposta sono previsti due punteggi, con lo scopo di diversificare i giudizi e gratificare le eccellenze.

Classe risposta	Tipo prestazione	Valore del Punteggio
c	Alta	6 - prestazione ottima
		5- prestazione buona
b	Media	4- prestazione più che sufficiente
		3.- prestazione sufficiente
a	Bassa	2 - prestazione insufficiente
		1 - prestazione gravemente insufficiente



2.6.1 Fasi del processo di valutazione individuale del personale di comparto

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

1	Illustrazione ai dipendenti della scheda di valutazione (allegato 2 – Scheda 2Aa, Scheda 2Ab e Scheda 2Ac), della metodologia e dei tempi di valutazione
2	Osservazione continua
3	Osservazione finale
4	Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato

2.6.2 Illustrazione al personale di comparto della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, e delle relative scale di giudizio.

Il Valutatore deve organizzare un incontro con i Valutati con la finalità di illustrare la scheda di valutazione, la metodologia e i tempi di valutazione.

L'incontro dovrà essere fissato a partire dal **15 dicembre dell'anno che precede quello cui dovrà riferirsi la valutazione** e dovrà aver luogo entro il **31 gennaio dell'anno cui la valutazione si riferisce**.

Le successive fasi del processo di valutazione individuale sono identiche a quelle descritte per il personale Dirigente (vedere paragrafi 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5).



SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA

3.1 Dimensione organizzativa e sua valutazione.

Le Pubbliche Amministrazioni sono tenute a misurare e valutare i risultati raggiunti sia dall'amministrazione nel suo complesso, sia dalle strutture che la compongono.

In sanità queste misurazioni e valutazioni sono strettamente correlate al sistema budgetario e, conseguentemente, ai livelli di raggiungimento degli obiettivi definiti nell'applicazione del sistema.

L'assegnazione degli obiettivi di budget e la valutazione del loro raggiungimento è effettuata a livello centralizzato tramite apposita metodologia come di seguito illustrata.

3.2 Processo di budget:

Gli attori del processo di budgeting sono:

- Direzione Strategica costituita da: Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario, Direttore Sociosanitario
- Controllo di Gestione
- Direttori di Dipartimento (da ora denominate "Struttura/e")
- Strutture in Staff alla Direzione Strategica (da ora denominate "Struttura/e")

La Direzione Strategica si riserva, di volta in volta, di far partecipare al processo di budget Direttori/Responsabili/Dirigenti che per conoscenza e competenza possono fornire un utile supporto.

3.2.1 Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget:

Direzione Strategica:

- definisce le linee di indirizzo strategiche, indica gli obiettivi, i vincoli e i parametri per la formulazione del budget;
- negozia gli obiettivi con i Direttori di Dipartimento e delle Strutture in staff alla Direzione Strategica;
- approva il budget annuale dell'ATS della Montagna;
- approva eventuali modifiche degli obiettivi nel corso dell'anno;

Controllo di Gestione:

- è responsabile del processo di approvazione del budget;
- avvia la procedura di budget;
- acquisisce le linee di indirizzo della Direzione Strategica sulla base delle quali individua le aree tematiche da proporre alle Strutture per l'individuazione degli obiettivi aziendali;
- acquisisce le proposte di obiettivi che le Strutture elaborano sulla scorta delle aree tematiche ricevute;
- analizza le proposte ricevute;
- predispone un documento che sottopone alla Direzione Strategica per la necessaria condivisione prima della procedura di negoziazione;
- avvia la negoziazione di primo livello;
- predispone la delibera di approvazione del budget annuale aziendale a seguito della negoziazione di primo livello;
- effettua il monitoraggio periodico del budget aziendale a seguito della negoziazione di primo livello;
- verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle "Strutture";
- predispone le schede di budget relative al grado di raggiungimento degli obiettivi delle "Strutture".



“Strutture”:

- propongono gli obiettivi elaborati sulla scorta delle aree tematiche ricevute e negoziano gli obiettivi con la Direzione Strategica;
- attribuiscono gli obiettivi, con una negoziazione di secondo livello, a tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/ Titolari di incarico di Funzione di Organizzazione afferenti alla Struttura stessa;
- provvedono al monitoraggio periodico di tutti gli obiettivi negoziati (di primo e di secondo livello).

Tutte le precedenti azioni devono essere compiute nel rispetto della tempistica fissata.

3.2.2 Obiettivi aziendali:

Descrizione

Gli obiettivi dell’ATS della Montagna consistono nella declinazione annuale, con contestuale attribuzione delle responsabilità di perseguimento e realizzazione, di argomenti derivanti da:

- obiettivi previsti dai Piani Sanitari Nazionali e Regionali;
- obiettivi previsti dalle regole annuali per il funzionamento del SSR;
- obiettivi di performance aziendale contenuti nel Piano delle Performance aziendali (da predisporre entro il 31.01 di ciascun anno e valevoli per un triennio);
- obiettivi attribuiti dalla Regione al Direttore Generale dell’Agenzia (con le specifiche del successivo paragrafo 3.2.5);
- obiettivi derivanti da specifiche indicazioni della Direzione Strategica.

Elementi indispensabili per la proposta di ogni tipologica di obiettivo:

- l’indicazione della Struttura responsabile;
- il titolo dell’obiettivo e la relativa categoria di appartenenza;
- la descrizione del risultato atteso;
- l’indicatore di risultato;
- il target atteso.

Caratteristiche

Si precisa che ciascun obiettivo deve essere:

- specifico: deve essere definito e tangibile, ed esprimere chiaramente cosa, come e perché debba essere raggiunto;
- misurabile: deve poter essere espresso numericamente: “aumentare la produzione del 15%” o “ridurre le spese del 10%” possono rappresentare degli esempi, oppure, nel caso di assoluta impossibilità di esprimere un indicatore misurabile, è necessario descrivere e indicare il numero delle azioni (ad esempio n. di incontri, n. di verbali, n. di protocolli, n. di relazioni ecc.);
- realizzabile: deve essere realistico;
- rilevante: in linea con le indicazioni nazionali, regionali e aziendali;
- temporizzato: deve essere legato ad una scadenza, e prevedere una serie di step di verifica, che implicino precise relazioni tra le varie attività necessarie al suo compimento.

Si precisa che, in relazione alla caratteristica di misurabilità dell’obiettivo, l’indicatore di risultato deve essere, di norma, di tipo numerico ed espresso sempre sotto forma di indice e/o percentuale.

Anche per obiettivi per i quali appare difficile esprimere indicatori di risultato di tipo numerico è sempre necessario individuare una o più azioni specifiche da compiere (esempio di indice: protocollo = 1; attività formativa da realizzare = 2; verbali di riunioni = 4; realizzazione descrittiva dell’attività svolta = 2).

Come indicato nel paragrafo **Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget** si sottolinea che le “Strutture” dovranno procedere alla negoziazione di secondo livello con tutti i



Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di incarico di Funzione di Organizzazione afferenti alla Struttura stessa, assegnando obiettivi con le medesime caratteristiche e principi sopra descritti e anche diversi da quelli loro assegnati nella negoziazione di primo livello.

L'assegnazione di tutti gli obiettivi prevede la compilazione di una scheda denominata "Obiettivi di budget", utilizzando il format di cui all'allegato 4.

3.2.3 Tempistica

PERIODO	ATTIVITA'
ENTRO IL 30 NOVEMBRE	La Direzione Strategica definisce le linee di indirizzo strategiche, indica gli obiettivi, i vincoli e i parametri per la formulazione del budget che vengono acquisite dal Controllo di Gestione
ENTRO IL 15 DICEMBRE	Il Controllo di Gestione avvia la procedura di budget attraverso l'invio alle "Strutture" delle aree tematiche ricevute dalla Direzione Strategica e necessarie per la formulazione degli obiettivi di budget (compreso il Piano della Performance che deve essere approvato entro il 31 gennaio)
ENTRO IL 15 GENNAIO	Acquisizione delle proposte di obiettivi che le "Strutture" elaborano sulla scorta delle aree tematiche ricevute
ENTRO IL 31 GENNAIO	Predisposizione del piano della performance
ENTRO IL 15 FEBBRAIO	Predisposizione del documento relativo agli obiettivi di budget da sottoporre alla Direzione Strategica per la necessaria condivisione prima della procedura di negoziazione
DAL 1° MARZO	Avvio e gestione degli incontri per la negoziazione del budget
ENTRO IL 21 MARZO	Elaborazione del documento di budget definitivo da sottoporre alla Direzione Strategica
ENTRO IL 31 MARZO	Approvazione del documento di budget da parte della Direzione Strategica

3.2.4 Categorie degli obiettivi aziendali

Gli obiettivi aziendali possono appartenere a tre tipologie di categorie:

1. Obiettivi di performance
2. Obiettivi di qualità
3. Obiettivi regionali

Gli obiettivi delle tre categorie citate costituiscono la performance organizzativa aziendale.

3.2.5 Schede di budget

Al termine del percorso di condivisione, gli obiettivi individuati sono elencati nella scheda di budget, sottoscritta dal Direttore Generale e dal Direttore di "Struttura", per la negoziazione di primo livello, dal Dirigente di "Struttura" e dal Direttore/Responsabile/Dirigente/Titolare di incarico di Funzione di Organizzazione afferenti alla Struttura stessa per le negoziazioni di secondo livello.

Nei casi di comprovate criticità che possano recare pregiudizio al raggiungimento di uno o più obiettivi di budget è prevista la revisione del/degli obiettivi interessati.

Tale revisione avviene su istanza della "Struttura" per gli obiettivi negoziati nel primo livello e dei Direttori/Responsabili/Dirigenti/ Titolari di incarico di Funzione di Organizzazione, per gli obiettivi relativi a negoziazione di secondo livello.

La richiesta di revisione deve essere basata su elementi oggettivi di valutazione che evidenzino l'impossibilità del raggiungimento del/degli obiettivi interessati dovuta ad errate previsioni o a sopravvenute situazioni non prevedibili durante la fase di negoziazione del budget.

La proposta di revisione del budget relativa a negoziazione di primo livello deve essere inoltrata al Controllo di Gestione che la sottopone alla Direzione Strategica per la decisione in merito.

La proposta di revisione degli obiettivi di secondo livello deve essere inoltrata alla "Struttura" che assume la decisione in merito.

3.2.6 Trasmissione delle schede di budget

Il Controllo di Gestione, a seguito della negoziazione di primo livello, e le "Strutture", ultimata la negoziazione di secondo livello, trasmettono al Servizio Gestione Risorse Umane le schede di budget, debitamente sottoscritte.

Tale invio deve avvenire rispettivamente entro 10 e 20 giorni dalla conclusione della negoziazione di primo livello.

3.2.7 Obiettivi del Direttore Generale assegnati dall'Assessorato Welfare di Regione Lombardia

Gli obiettivi regionali sono assegnati ai Direttori delle "Strutture" al momento della loro ricezione da parte di Regione Lombardia.

Nel caso in cui tali obiettivi non siano ancora pervenuti al momento della negoziazione, nella scheda di budget verranno indicati con un unico obiettivo denominato "Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura".

In quest'ultimo caso, il peso della categoria degli obiettivi regionali sarà definito in funzione del peso attribuito alle restanti categorie di obiettivi.

A seguito della successiva assegnazione degli obiettivi da parte di regione, la Direzione Strategica valuta il mantenimento o la modifica delle percentuali precedentemente assegnate per ciascuna categoria di obiettivi.

Sarà cura dei Direttori delle "Strutture" declinare gli obiettivi regionali ai Responsabili e Dirigenti e/o Titolari di incarico di Funzione di Organizzazione interessati, che afferiscono alle Strutture medesime.

3.2.7.1 Modalità di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi regionali

Regione Lombardia adotta due modalità diverse per la valutazione degli obiettivi regionali:

1. Valutazione analitica sulla base degli indicatori inseriti nel portale regionale (piattaforma PRIMO):

in questo caso è indicato il grado di raggiungimento per ogni singolo indicatore e, in fase di rendicontazione, i Direttori delle "Strutture" procedono ad un'autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di interesse regionale, autovalutazione che viene inserita nel portale regionale.

Gli obiettivi regionali sono assegnati alla singola "Struttura" senza indicazione di alcun peso per singolo obiettivo e il punteggio finale da assegnare alla "Struttura" si calcola come di seguito descritto: somma dei distinti punteggi assegnati da regione per ogni obiettivo/numero totale degli obiettivi regionali assegnati.

2. Valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, senza inserimento nel portale regionale sopra citato:

in questo caso la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi regionali assegnati ai Direttori di "Struttura" viene calcolato sulla base dell'autovalutazione effettuata dal Direttore di "Struttura", validata o modificata dalla Direzione Strategica.



3.2.8 Monitoraggio degli obiettivi

Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi negoziati avviene con cadenza periodica, ed inserito nell'apposito portale aziendale, secondo la tempistica definita dalla Direzione Strategica.

Il monitoraggio dovrà avvenire secondo le modalità di seguito riportate:

- Descrittiva – consiste nell'esposizione scritta sintetica di quanto è stato effettuato/predisposto/realizzato dalla Struttura nel periodo di riferimento rispetto all'obiettivo esaminato, con ovvio riferimento agli indicatori di risultato e con riferimento al target individuato;
- Percentuale – consiste nell'autovalutazione percentuale del grado di realizzazione dell'obiettivo, proiettata a fine periodo (termine di realizzazione dell'obiettivo); ad esempio se il target è n. 100 pratiche in un anno e alla fine del primo quadrimestre ne sono state eseguite n. 24, nella scheda di rilevazione dovrà essere riportato la percentuale 72 così ottenuta: $100/3=33,33$; $24/33,33*100=72\%$. Per quanto riguarda gli eventuali indicatori qualitativi l'autovalutazione percentuale del grado di raggiungimento dell'obiettivo può essere valutato con riferimento all'attività già compiuta e da compiere entro il termine di scadenza fissato in fase di negoziazione per la realizzazione dell'obiettivo.

3.2.9 Archiviazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione di raggiungimento degli obiettivi:

L'archiviazione dei documenti elaborati a supporto dell'autovalutazione (cd evidenze) sarà a carico della "Struttura" attestante il raggiungimento degli obiettivi che potranno essere richiesti e verificati su indicazione della Direzione Strategica e del Controllo di Gestione.

Per evidenza si intende qualunque elemento (file, mail, verbale, tabella, report, immagine ecc.) che possa confermare la veridicità dell'attestazione del grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo.

La non trasmissione dell'evidenza o la trasmissione di una evidenza "non valida", qualora richiesta, è condizione sufficiente affinché il Controllo di Gestione proponga alla Direzione Strategica la modifica dell'attestazione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui trattasi.

3.2.10 Verifica annuale

Il Controllo di Gestione, al termine della rendicontazione annuale, sulla base delle attestazioni descrittive e delle evidenze eventualmente acquisite, verifica la correttezza dell'autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di budget aziendale effettuato dalle "Strutture" con cui è avvenuta la negoziazione di primo livello.

Al termine dell'istruttoria sulla verifica annuale il Controllo di Gestione predispone una scheda di valutazione per ogni singola "Struttura" che viene sottoposta alla Direzione Strategica, per l'eventuale modifica o validazione finale.

La scheda definitiva viene sottoscritta dal Direttore Generale e dal Dirigente della "Struttura" interessata.

A seguito della conclusione della valutazione degli obiettivi negoziati in primo livello, i dirigenti delle "Strutture" provvedono alla compilazione delle schede, analitica e sintetica, di valutazione dei Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di incarico di Funzione di Organizzazione a loro afferenti con i quali si è proceduto alla negoziazione di secondo livello.

3.2.11 Trasmissione delle schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:

Il Controllo di gestione, per la negoziazione di primo livello, e le "Strutture" (per le negoziazioni di secondo livello) inviano le schede, analitica e sintetica, di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali al Servizio Gestione Risorse Umane.

Il Servizio Gestione Risorse Umane provvede all'inserimento delle schede di cui sopra nel fascicolo personale di ciascun dipendente.

3.2.12 Competenze del Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni

Il Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni svolge le seguenti funzioni in merito alla performance aziendale:

- valuta la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle performance e la loro effettiva applicazione, anche relativamente alla coerenza con la programmazione regionale del Servizio sociosanitario Lombardo;
- verifica la correttezza della valutazione delle performance del personale, secondo i principi di merito ed equità.

LA VALUTAZIONE FINALE

4.1 Valutazione finale

La fase di valutazione finale del **personale dirigente e del personale di comparto Titolare di incarico di Funzione di Organizzazione** si conclude con l'attribuzione di un punteggio complessivo ponderato in relazione ai risultati della valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze e degli obiettivi di budget.

I pesi attribuiti alle componenti della valutazione come sopra indicati sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti secondo il seguente schema:

Il Valutato	Cosa si valuta		Chi valuta
Direttore di Dipartimento	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 20%	Obiettivi di budget: peso 80%	Direttore Strategico di afferenza
Direttore di Struttura Complessa	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 20%	Obiettivi di budget: peso 80%	Direttore Strategico di afferenza o Direttore di Dipartimento
Responsabile di Struttura Semplice Dipartimentale	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 30%	Obiettivi di budget: peso 70%	Direttore di Dipartimento
Responsabile di Struttura Semplice e in staff	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 30%	Obiettivi di budget: peso 70%	Direttori o Direttore Strategico di afferenza
Dirigente con incarico professionale	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 40%	Obiettivi di budget: peso 60%	Direttori /Responsabile
Responsabile di Funzione di Organizzazione	Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 50%	Obiettivi di budget: peso 50%	Direttore Strategico di afferenza o Direttori/Responsabile o Direttore di Dipartimento

La fase di valutazione finale del **restante personale di comparto** prevede solo il punteggio ottenuto in relazione ai risultati della valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze, che comprende apposito criterio di valutazione relativo al grado di coinvolgimento nel raggiungimento degli obiettivi di budget.

4.1.1 Modalità di calcolo del punteggio

Le modalità di assegnazione del punteggio sono di seguito illustrate:

4.1.1.1 Modalità di calcolo per la valutazione delle prestazioni e delle competenze dei Dirigenti (scheda 1A)

La modalità di calcolo per la valutazione delle prestazioni e delle competenze viene espressa come somma dei punteggi dei singoli criteri, derivanti dal Dizionario delle competenze, come segue:

somma totale dei punteggi ottenuti/40*100 (punteggio massimo ottenibile dalla scheda delle prestazioni e delle competenze).

ESEMPIO:

	Area	Item Selezionato	Punteggio Ottenuto	
Direttore Dip. Dr. Mario Rossi	Area delle competenze di guida e direzione	item 1	5	
		item2	3	
	Area delle competenze organizzative	item 1	3	
		item2	4	
	Area delle competenze relazionali	item 1	3	
		item2	3	
	Area delle competenze di innovazione	item 1	3	
		item2	5	
			totale punteggio	29

$$29/40*100= 72,50\%$$

4.1.1.2 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del personale di comparto

Il calcolo del punteggio complessivo del personale di comparto è dato dalla sommatoria dei punteggi di ciascuna area di valutazione, rapportato al punteggio massimo ottenibile (6 * il numero dei criteri di valutazione definiti per la categoria di appartenenza del dipendente):

ESEMPIO: scheda 2Aa (categorie A-B-BS):

il punteggio ottenuto nella valutazione individuale è pari a 72 e il punteggio massimo ottenibile dalla scheda di valutazione delle prestazioni e delle competenze è pari a 78 (6*13): **72/78*100= 92,30%**

ESEMPIO: scheda 2Ab: (categorie C-D-DS)

il punteggio ottenuto nella valutazione individuale è pari a 82 e il punteggio massimo ottenibile dalla scheda di valutazione delle prestazioni e delle competenze è pari a 90 (6*15): **82/90*100= 91,11%**

ESEMPIO: scheda 2Ac: (categorie D-DS con incarico di Funzione di Organizzazione)

il punteggio ottenuto nella valutazione individuale è pari a 90 e il punteggio massimo ottenibile dalla scheda di valutazione delle prestazioni e delle competenze è pari a 96 (6*16): **90/96*100= 93,75%**

4.1.1.3 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio degli obiettivi di budget (allegati 4 e 4A)

Categoria degli obiettivi e relativi pesi:

Come specificato al paragrafo 3.2.4 gli obiettivi aziendali sono raggruppati in tre categorie:

1. Obiettivi di performance
2. Obiettivi di qualità
3. Obiettivi regionali

Ad ogni categoria è assegnato un peso che può arrivare sino ad 1 (questo nel caso in cui siano assegnati solo uno o più obiettivi appartenenti ad una sola categoria); nel caso di presenza di più categorie la somma dei pesi delle categorie stesse deve essere pari ad 1.

A ciascun dipendente interessato deve essere assegnato almeno un obiettivo in almeno una delle categorie sopra citate.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili e relativi pesi:

- la somma totale dei pesi degli obiettivi all'interno di ciascuna categoria deve essere uguale ad 1;
- il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il risultato ottenuto;
- la somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio relativo alla categoria di appartenenza.

La **negoziazione del budget** si conclude con la sottoscrizione della scheda di budget (allegato 4 al presente documento), che viene compilata sino alla colonna "valore atteso (target)", mentre la **valutazione finale** viene effettuata con la compilazione delle rimanenti colonne della medesima scheda.

Qualora un obiettivo non risulti valutabile per effetto di vincoli dichiarati e oggettivamente riscontrati al termine del periodo di riferimento, il peso dell'indicatore viene omogeneamente distribuito sui pesi degli indicatori dei rimanenti obiettivi.

Per gli obiettivi di performance e di qualità il grado di raggiungimento di ogni singolo obiettivo viene calcolato rapportando il valore raggiunto al target fissato in sede di negoziazione; il punteggio finale si calcola moltiplicando il punteggio del grado di raggiungimento per il peso dell'obiettivo di cui trattasi.

La somma totale dei singoli punteggi ottenuti all'interno della medesima categoria si moltiplica infine per il peso della categoria cui gli obiettivi si riferiscono.

Per gli obiettivi regionali il punteggio totale degli stessi viene calcolato come descritto nel paragrafo 3.2.7.1: anche tale punteggio deve essere moltiplicato per il peso della categoria di appartenenza.

Il punteggio finale di ciascuna struttura è dato dalla somma dei punteggi ottenuti per ogni singola categoria di obiettivi, moltiplicata per il peso della categoria stessa.

In sede di valutazione finale si compila anche la scheda di riepilogo finale di budget (allegato 4A al presente documento).

4.1.1.4 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio complessivo del singolo Direttore/Responsabile/Dirigente

Il punteggio complessivo del singolo Direttore/Responsabile/Dirigente e Titolare di incarico di Funzione di Organizzazione è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze e di quello relativo alla valutazione degli obiettivi di budget, come esplicitato nel seguente esempio:

il Direttore di Dipartimento Dr. Mario Rossi ha conseguito:

Scheda A): punteggio valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: 72,50%

Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget: 84,00%



Descrizione	Peso degli aspetti della valutazione	Punteggio ottenuto	Punteggio ponderato (espresso in valore percentuale)
Scheda A): punteggio valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze	20%	72,50%	14,50%
Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget	80%	84,00%	67,20%
			81,70%

Il punteggio finale ottenuto secondo le modalità sopra specificate ed espresso in percentuale costituisce il “valore della valutazione” e contribuisce alla definizione della retribuzione di risultato/produttività collettiva di cui alla normativa contrattuale vigente, in base alle risultanze della contrattazione integrativa aziendale descritte nella seguente tabella:

Valore della valutazione finale	Quota assegnata
Minore di 50%	Nessuna attribuzione di quote
≥ 50% e < 90%	In proporzione alla percentuale della valutazione
> 90% e < 95%	95%
> 95%	100%

Esempio di calcolo degli importi riconosciuti in funzione del valore della valutazione finale

Valore della valutazione finale	Importo del fondo disponibile	Percentuale di raggiungimento	Importo riconosciuto
Minore di 50%	€ 1.000,00	50%	€ -
> 50% e < 90%	€ 1.000,00	71%	€ 710,00
> 90% e < 95%	€ 1.000,00	93%	€ 950,00
> 95%	€ 1.000,00	97%	€ 1.000,00

Compilazione delle schede di valutazione individuale complessiva:

Tutte le schede relative alla valutazione individuale complessiva sono elaborate dal Servizio Gestione Risorse Umane ai fini del calcolo del beneficio economico per ciascun dipendente.

Compiti Servizio Gestione Risorse Umane

- è responsabile del processo inerente l'attività per la valutazione individuale del personale dipendente;
- avvia la procedura per la valutazione della performance individuale;
- acquisisce le schede di valutazione;
- verifica la correttezza formale delle schede pervenute (titolarità del valutatore e punteggi);
- riceve dal Controllo di Gestione e dalle “Strutture” le schede, analitiche e riepilogative, di valutazione contenenti il punteggio finale degli obiettivi di budget ottenuto da ciascun dirigente e personale di comparto titolare di incarico di Funzione di Organizzazione;



- elabora il documento inerente la valutazione finale attribuita a ciascun dipendente;
- contabilizza il beneficio economico della retribuzione di risultato e della premialità;
- archivia tutte le schede di valutazione nel fascicolo personale del dipendente.