

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELL'ATS DELLA MONTAGNA

Manuale per valutatori

INDICE

Sommario

| | |
|--|----|
| LA VALUTAZIONE DELLE RISORSE UMANE DELL'ATS DELLA MONTAGNA | 4 |
| 1.1 Premessa | 4 |
| 1.2 Obiettivi e caratteristiche della valutazione | 4 |
| 1.3 Principi, ambiti di valutazione e aspetti soggetti a verifica | 5 |
| 1.4 Sottosistemi di valutazione | 6 |
| SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE INDIVIDUALE..... | 7 |
| 2.1 Finalità | 7 |
| 2.2 Periodo di valutazione | 7 |
| 2.3 Valutatori..... | 7 |
| 2.4 Schede di valutazione | 8 |
| 2.5 Fasi del processo di valutazione individuale relative al personale Dirigente | 8 |
| 2.5.1 Fase 1: La costruzione della scheda di valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze | 9 |
| 2.5.2 Fase 2: Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'UO e delle relative scale di giudizio..... | 11 |
| 2.5.3 Fasi 3, 4 e 5: - Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione..... | 11 |
| 2.5.4 Fase 6: Valutazione, Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato. Consegna della scheda al Valutato. | 11 |
| 2.5.5 Fase 7: Trasmissione delle schede di valutazione | 12 |
| 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 | 14 |
| 2.6.2 Fase 1: Illustrazione al personale di comparto della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, e delle relative scale di giudizio..... | 14 |



| | |
|---|----|
| SOTTOSISTEMA DELLA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO DEL SINGOLO AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI E AI RISULTATI ATTESI PER LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DI APPARTENENZA | 15 |
| 3.1 Dimensione organizzativa e la sua valutazione..... | 15 |
| 3.2 Processo di budget: | 15 |
| 3.2.1 Compiti dei soggetti coinvolti nel processo di budget: | 15 |
| 3.2.2 Obiettivi aziendali:..... | 16 |
| 3.2.3 Tempistica..... | 17 |
| 3.2.4 Documento di budget..... | 17 |
| 3.2.5 Obiettivi del Direttore Generale assegnati dall'Assessorato Welfare di Regione Lombardia..... | 17 |
| 3.2.6 Monitoraggio degli obiettivi..... | 18 |
| 3.2.7 Archiviazione della documentazione a supporto dell'autovalutazione di raggiungimento degli obiettivi:..... | 18 |
| 3.2.8 Trasmissione delle schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:..... | 19 |
| 3.2.9 Verifica annuale | 19 |
| LA VALUTAZIONE FINALE..... | 20 |
| 4.1 Valutazione finale | 20 |
| 4.1.1 Modalità di calcolo del punteggio | 20 |

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 ad 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 ed 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 posizioni organizzative (P.O.) ai risultati e alle performance della singola U.O. di appartenenza.

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

| Aspetti Valutati | Ambito di rilevanza | Dipendenti area |
|---|---|--|
| 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 UO di appartenenza | - Valutazione contributo del singolo al raggiungimento dei risultati della UO di appartenenza | - Dirigenza - Comparto (Posizioni Organizzative) |



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 PO - Comparto | ANNUALE |
| 2 | Valutazioni collegate al raggiungimento degli obiettivi di budget assegnati alle UUOO | - Direttori di Dipartimento, strutture complesse, semplici dipartimentali e semplici, titolari di Posizione organizzativa | ANNUALE |
| 3 | Valutazioni collegate alla scadenza di incarichi: - gestionali o professionali per la Dirigenza - di Posizione Organizzativa per il Comparto | - Dirigenza - Comparto | ALLA SCADENZA DELL'INCARICO |
| 4 | Valutazioni dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio (equiparazione) | - Dirigenza medica, - veterinaria - Dirigenza SPTA | AL 5° ANNO a tempo indeterminato |
| 5 | Valutazioni dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultra quinquennale in relazione all' indennità di esclusività. | Dirigenza medica, veterinaria e Dirigenza 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 e premio per la qualità della prestazione individuale determinata 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 produttività collettiva e premio per la qualità della prestazione individuale determinata 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, 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 UO in Staff alla Direzione Strategica | Direttore Strategico di afferenza |
| Direttore di Struttura Complessa e Responsabile di SSD | Direttore del Dipartimento di appartenenza |
| Responsabili di UO | Direttore di cui la UOS costituisce articolazione |
| Dirigenti con incarico professionale | Direttore/Responsabile dell'UO di appartenenza |

*per Direttore si intende il Responsabile di UO complessa

** per Responsabile si intende il Dirigente Responsabile di Struttura semplice dipartimentale e di UO

**AREA DEL COMPARTO**

| VALUTATO | VALUTATORE |
|-------------------------|--|
| Dipendenti del comparto | Direttore/Responsabile dell'UO di appartenenza Direttore Strategico in caso di staff Titolare di Posizione organizzativa |

Individuazione del Valutatore nei casi in cui:

- il Dipendente, durante l'anno solare, sia stato assegnato a più UU.OO;
 - 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 dell'UO 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 UO, ecc.);
 - il Valutatore dei dipendenti che sono assegnati su più centri di responsabilità è il Responsabile dell'UO cui il dipendente è assegnato dal punto di vista giuridico, con la collaborazione del/degli altri Dirigenti delle UO 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 all'Area della 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, l'UO 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:

| N. | FASE |
|-----------|---|
| 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: <ul style="list-style-type: none"> - della metodologia di valutazione e dei tempi relativi; - degli elementi che saranno messi a base delle valutazioni nell'UO; - delle scale di giudizio che saranno utilizzate. |
| 3 | Osservazione intermedia (eventuale) |
| 4 | Colloquio intermedio con i Valutati (eventuale) |
| 5 | Osservazione finale |
| 6 | Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato |
| 7 | 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 l'UO 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 dipendente;
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 se 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 dipendente.

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 dell’UO di appartenenza.

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

Ciascuna proposta di integrazione dovrà essere indirizzata all’UO 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

Nel caso concreto effettuare valutazioni implica correlare a differenziati giudizi gli apporti e i comportamenti osservati nei singoli collaboratori.

Al riguardo, si ritiene opportuno effettuare un richiamo ad uno dei principi posti a base della metodologia che impone l’obbligo di differenziare i giudizi stessi: la scala di giudizio, senza eccezioni, 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 invece 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 Fase 2: Illustrazione ai dirigenti della metodologia di valutazione, dei tempi relativi, degli elementi base delle valutazioni nell'UO 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 Fasi 3, 4 e 5: - Osservazione - Colloquio intermedio - Osservazione

Il processo di valutazione implica che il Valutatore avvii un processo di "**osservazione**" costante dei Valutati; lo stesso processo implica, inoltre, la produzione di informazioni di ritorno o feedback da indirizzare a questi ultimi affinché, in un'ottica di miglioramento continuo "in corso d'opera", gli stessi adeguino i propri comportamenti e azioni ai risultati attesi.

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.

Conformemente a principi generalmente riconosciuti, si prevede almeno un momento del processo di valutazione in cui i feedback ai Valutati devono essere resi in maniera strutturata nel caso in cui le valutazioni finali prevedibili siano inferiori all'80%.

La metodologia prevede infatti che nel caso sopra citato, tra il mese di maggio e il mese di luglio dell'anno di riferimento, debba essere effettuato un **colloquio intermedio** con i Valutati.

Nel corso del colloquio, il Valutatore discuterà con il Valutato l'andamento di quest'ultimo rispetto agli elementi scelti ad inizio anno per la valutazione e fornirà indicazioni sulle criticità riscontrate.

La finalità del colloquio intermedio, evidentemente, è quella di garantire ai Valutati la possibilità di adeguare i propri comportamenti e azioni per poter raggiungere una positiva valutazione finale.

Al fine di garantire la necessaria riservatezza, il colloquio intermedio dovrà essere svolto in forma individuale; i Valutatori dovranno provvedere ad annotare nell'apposito spazio della Scheda di valutazione (Allegato 1A), in questa fase non ancora compilata, la data dell'eventuale colloquio, che andrà controfirmata dal Valutato.

Considerati gli obiettivi del colloquio non è necessario nessun altro tipo di formalizzazione.

2.5.4 Fase 6: 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 il successivo mese di febbraio, 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 sottoscrizioni del Valutato,:
 - una per attestare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda di valutazione nel corso del colloquio individuale; tale sottoscrizione è obbligatoria in quanto non comporta condivisione, ma si limita a documentare l'avvenuta illustrazione dei contenuti della scheda;
 - la seconda attesta l'effettuazione dell'eventuale colloquio intermedio e pertanto non è obbligatoria;
 - la terza è obbligatoria come elemento conclusivo della valutazione.

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 all'UOC 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 Posizione Organizzativa |

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 |
| 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 | 12 | 14 | 15 |

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

- a) Bassa - per prestazioni non adeguate alle esigenze dell'Agenzia;
- b) Media - per prestazioni soddisfacenti che rispondono alle esigenze dell'Agenzia;
- c) 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 inadeguata (gravemente insufficiente) |

2.6.1 Fasi del processo di valutazione individuale del personale di comparto

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

| N. | FASE |
|----|--|
| 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 intermedia (eventuale) |
| 3 | Colloquio intermedio eventuale con i Valutati |
| 4 | Osservazione finale |
| 5 | Colloquio finale di valutazione e acquisizione delle eventuali osservazioni del Valutato |

2.6.2 Fase 1: 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 la 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 guida, indica gli obiettivi, i vincoli e i parametri per la formulazione del budget;
- negozia gli obiettivi con i Direttori di Dipartimento, di Distretto 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;
- approva la valutazione delle performance aziendali ed individuali.

Controllo di Gestione:

- è responsabile di tutto il 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;
- predispone la delibera di approvazione del budget annuale aziendale;
- effettua il monitoraggio periodico del budget;
- verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle Strutture;
- predispone la delibera di approvazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget.

"Strutture":



- negoziano gli obiettivi con la Direzione Strategica;
- attribuiscono gli obiettivi, con una negoziazione di secondo livello, a tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa afferenti alla Struttura stessa;
- provvedono al monitoraggio periodico di tutti gli obiettivi negoziati (anche di quelli attribuiti con negoziazione 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 il 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.

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.

Elementi indispensabili per la proposta di ogni tipologica di obiettivo:

- l'indicazione della Struttura responsabile;
- il titolo dell'obiettivo;
- la descrizione del risultato atteso;
- l'indicatore di risultato;
- il target atteso.

Si precisa che, in relazione alla caratteristica di misurabilità dell'obiettivo, l'indicatore di risultato deve essere 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 tale indice (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 ricorda che le "Strutture" dovranno procedere alla negoziazione di secondo livello con tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di posizione organizzativa afferenti alla Struttura stessa assegnando obiettivi con le medesime caratteristiche e principi sopra descritti.



L'assegnazione di tutti gli obiettivi prevede la compilazione di una scheda denominata "Obiettivi di budget", utilizzando il format di cui all'allegato 4; la compilazione di tale scheda sarà ultimata dal Controllo di Gestione, al termine della rendicontazione degli obiettivi e sarà inviata all'UOC Gestione Risorse Umane.

3.2.3 Tempistica

| PERIODO | ATTIVITA' |
|------------------------------------|---|
| ENTRO 30 NOVEMBRE | Avvio della 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 e del documento relativo agli obiettivi di budget da sottoporre alla Direzione Strategica per la necessaria condivisione prima della procedura di negoziazione |
| DALL'1 FEBBRAIO AL 10 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 Documento di budget

Al termine del percorso di condivisione, gli obiettivi individuati sono elencati nel "Documento di budget", approvato con delibera e comunicato alle "Strutture" e al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni.

Nel caso di eventuali modifiche degli obiettivi del documento di budget, derivanti da significative criticità rilevate nel corso del monitoraggio periodico, dovrà essere adottata una specifica delibera di adeguamento del documento di budget entro il 31 ottobre di ciascun anno.

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

Gli obiettivi regionali sono assegnati ai Direttori delle "Strutture" in relazione alle aree di competenza al momento della loro ricezione da parte di Regione Lombardia e saranno indicati nel budget annuale con un unico obiettivo denominato "Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura"; per i Direttori delle "Strutture" che abbiano ulteriori obiettivi oltre a quello sopra citato, il peso di tale obiettivo deve essere non inferiore al 70%.

Gli obiettivi di interesse regionale sono monitorati e rendicontati con procedura distinta.

Sarà cura dei Direttori delle "Strutture" declinare tali obiettivi ai Responsabili e Dirigenti e/o Titolari di Posizioni Organizzative che afferiscono alle Strutture medesime.



3.2.5.1 Modalità di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi regionali

In fase di rendicontazione i Direttori delle “Strutture” procedono ad un’autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di interesse regionale, autovalutazione che deve essere inserita nel portale regionale.

La valutazione finale dei Direttori delle Strutture, propedeutica all’assegnazione del riconoscimento economico, coinciderà con quella assegnata dai competenti uffici regionali.

Tale valutazione sarà riprodotta per tutti i Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di PO in relazione agli obiettivi regionali loro assegnati da parte del Direttore della “Struttura”.

In caso di più obiettivi regionali assegnati al medesimo Direttore di Struttura il grado di raggiungimento complessivo sarà pari al risultato della seguente formula:

$$\sum Ri / N ORiDS$$

Dove:

N ORiDS è il numero degli obiettivi regionali assegnati a ciascun Direttore di Struttura

Ri è il risultato della valutazione effettuata da Regione Lombardia sul singolo obiettivo

Il calcolo relativo alla valutazione dei singoli Dirigenti/Titolari di PO sarà pari al risultato della seguente formula:

$$\sum Ri / N ORiDTPO$$

Dove:

N ORiDTPO è il numero degli obiettivi regionali assegnati a ciascun Dirigente o Titolare di Posizione Organizzativa da parte del Direttore di Struttura

Ri è il risultato della valutazione effettuata da Regione Lombardia sul singolo obiettivo

3.2.6 Monitoraggio degli obiettivi

Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi avviene con cadenza periodica, utilizzando gli strumenti informativi che saranno messi a disposizione; la tempistica sarà definita in funzione dell’assegnazione degli obiettivi regionali.

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.

3.2.7 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 provveda a modificare l'attestazione percentuale.

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

I Direttori delle Strutture inviano le schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi aziendali al Controllo di Gestione.

Le schede di valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei Direttori/Responsabili/Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa devono essere invece inviate direttamente all'UOC Gestione Risorse Umane.

3.2.9 Verifica annuale

Il Controllo di Gestione, al termine della rendicontazione annuale, individua sulla base delle attestazioni descrittive e delle evidenze eventualmente acquisite, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo di budget aziendale delle Strutture, tenuto conto anche delle eventuali penalizzazioni applicate.

Al termine dell'istruttoria sulla verifica annuale il Controllo di Gestione predispone un provvisorio documento di valutazione. La Direzione Strategica valuta i contenuti della proposta e al termine della propria valutazione, approva con delibera la valutazione delle performance aziendali ed individuali.

Nel caso in cui la valutazione sia difforme dal documento predisposto dal Controllo di Gestione, la Direzione Strategica trasmette il documento con le proprie proposte di modifica/valutazioni al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni.

Con apposito provvedimento deliberativo la Direzione Strategica approva il grado di raggiungimento degli obiettivi individuati nel documento di budget.

LA VALUTAZIONE FINALE

4.1 Valutazione finale

La fase di valutazione finale del **personale Dirigente e del personale di comparto Titolare di Posizione Organizzativa** 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 di UOC o Direttore Strategico di afferenza |
| Dirigente con incarico professionale | Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 40% | Obiettivi di budget: peso 60% | Direttori di UOC/Responsabile |
| Responsabile di Posizione Organizzativa | Valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: peso 50% | Obiettivi di budget: peso 50% | Direttore Strategico di afferenza o Direttori di UOC/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, P_{coi} , viene espressa come somma dei punteggi dei singoli comportamenti; derivanti dal Dizionario delle competenze, secondo la seguente relazione:

$$P_{coi} = \frac{\sum P_{coi}}{40} * 100$$

Dove



- P_{coi} è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo
- **40** rappresenta il 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 |

| | |
|--|-------------|
| P_{co} degli obiettivi" individuali delle prestazioni e delle competenze | 0,73 |
|--|-------------|

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)

$$P_{coi} = \frac{\sum P_{coi}}{P_{max}} * 100$$

Dove

- P_{coi} è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo
- P_{max} rappresenta il punteggio massimo ottenibile dalla scheda di valutazione delle prestazioni e delle competenze per singola categoria (Schede 2Aa, 2Ab e 2Ac)

Es. il sig. Paolo Rossi , categoria C, ha 14 criteri di valutazione; quindi il suo punteggio massimo teorico è pari a 84 (6*14).

Se in 4 criteri di valutazione ottiene un punteggio pari a 3, in altri 3 criteri ottiene un punteggio di 6 e negli altri 7 un punteggio pari a 5 la sommatoria dei punteggi risulta essere pari a 65.

Il valore della sua valutazione finale è pertanto pari a $65/84 = 0,78$; $0,78 \times 100 = 78\%$

Applicando la seguente regola per l'assegnazione dell'importo di produttività,



| Valore della valutazione finale | Quota assegnata |
|---------------------------------|---|
| Minore di 50% | Nessuna attribuzione di quote |
| $\geq 50\%$ e $\leq 90\%$ | In proporzione alla percentuale della valutazione |
| $> 90\%$ e $\leq 95\%$ | 95% |
| $> 95\%$ | 100% |

riceverà pertanto un importo proporzionale alla propria percentuale di valutazione; ovvero, in questo caso, il 78% del totale della quota di produttività.

Se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 40 il valore della sua valutazione finale è pertanto pari a $40/84 = 0,48$; $0,48 \times 100 = 48\%$, e pertanto non sarà assegnata quota alcuna.

Se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 93 il valore della quota finale assegnata è pari al 95% del totale; se la somma dei punteggi ottenuti in tutti i criteri di valutazione è pari a 97 il valore della quota di produttività assegnata è pari al 100%.

4.1.1.3 Modalità di calcolo per la definizione del punteggio degli obiettivi di budget (allegato 4)

- agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili e relativi pesi: la somma totale dei pesi degli obiettivi deve essere uguale ad 1;
- per ciascun obiettivo **possono** anche essere previsti uno o più indicatori con i relativi pesi; la somma totale dei pesi di ciascun indicatore deve essere uguale ad 1;
- nel caso di Strutture cui siano assegnati esclusivamente obiettivi regionali l'unico obiettivo denominato "Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura" avrà peso pari ad 1;
- nel caso di Direttori delle "Strutture" che abbiano ulteriori obiettivi oltre a quello sopra citato, il peso di tale obiettivo deve essere non inferiore a un coefficiente di 0,7;
- 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 per i diversi indicatori costituisce il risultato dell'obiettivo;
- la somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio relativo all'area dei risultati.

Il punteggio P_{soi} di ciascuna struttura è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, inseriti nella scheda di assegnazione del responsabile della Struttura:

$$P_{soi} = (\sum p_{ii} \times P_{ii})$$

Dove:

P_{soi} è il punteggio dell'obiettivo i-esimo della struttura;

p_{ii} è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo della struttura

P_{ii} è il grado di raggiungimento per l'obiettivo i-esimo

Nel caso di obiettivi con più indicatori con i relativi pesi il punteggio del singolo obiettivo è dato dalla somma pesata del risultato degli indicatori



| CODICE STRUTTURA | CODICE OBIETTIVO | DESCRIZIONE OBIETTIVO | PESO OBIETTIVO | CODICE INDICATORE | DESCRIZIONE INDICATORE | PESO INDICATORE (p_i) | VALORE ATTESO (TARGET) | VALORE RAGGIUNTO | GRADO RAGGIUNGIMENTO (P_i) | Punteggio obiettivo ottenuto (P_{soi}) |
|------------------|------------------|--|----------------|----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------|--------------------------------|---|
| ZZWWQ | ZZWWQ001 | XXXXXXX | 0,1 | ZZWWQ001_01 | XXXXYYY | 0,5 | 50 | 45 | 0,9 | 0,45 |
| | | | | ZZWWQ001_02 | UUUUUUU | 0,25 | 60 | 35 | 0,6 | 0,15 |
| | | | | ZZWWQ001_03 | QQQQZZZ | 0,25 | 60 | 60 | 1,0 | 0,25 |
| | | | | Punteggio totale obiettivo | | | | | | 0,85 |
| | ZZWWQ002 | AAAAAA | 0,2 | ZZWWQ002_01 | SSSSSSSS | 0,8 | 100 | 50 | 0,5 | 0,40 |
| | | | | ZZWWQ002_02 | CCCCCCC | 0,2 | 100 | 99 | 1,0 | 0,20 |
| | | | | Punteggio totale obiettivo | | | | | | 0,60 |
| | | DESCRIZIONE OBIETTIVO REGIONE | | | descrizione Regione | peso indicatore | Target Regionale | Valutazione Regione | GRADO RAGGIUNGIMENTO (P_i) | media punteggi di tutti gli obiettivi regionali (P_{soi}) |
| | ZZWWQ003 | Raggiungimento degli obiettivi di interesse regionale assegnati alla Struttura | 0,7 | ZZWWQ003_01 | descrittori RL | 0,5 | 100 | 86 | 0,86 | 0,43 |
| | | | | ZZWWQ003_02-n | descrittori RL | 0,5 | 100 | 97 | 0,97 | 0,49 |
| | | | | Punteggio totale obiettivo | | | | | | 0,92 |

Il punteggio finale ponderato P_{pos} di ciascuna Struttura è dato dalla somma del punteggio ottenuto per i singoli obiettivi inseriti nella scheda di assegnazione del responsabile della Struttura moltiplicato per il peso di ciascun obiettivo:

$$P_{pos} = (\sum p_{oi} \times P_{soi})$$

Dove:

P_{pos} è il punteggio ponderato di ciascun obiettivo della Struttura

p_{oi} è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

P_{soi} è il punteggio ottenuto per l'indicatore i-esimo

| CODICE OBIETTIVO | Peso obiettivo (p_{oi}) | Punteggio obiettivo ottenuto (P_{soi}) | Punteggio obiettivo ponderato (P_{pos}) |
|--------------------------------------|-----------------------------|--|---|
| ZZWWQ001 | 0,1 | 0,85 | 0,08 |
| ZZWWQ002 | 0,2 | 0,60 | 0,12 |
| ZZWWQ003 | 0,7 | 0,92 | 0,64 |
| Punteggio Finale Obiettivi di Budget | 1 | | 0,84 |




Qualora un obiettivo i-esimo 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.



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 Posizione Organizzativa 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, rappresentato nello schema di seguito indicato:

Il punteggio complessivo si ottiene da:

| | | | |
|--|---|----------------------------------|---|
| Punteggio ottenuto dalla valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze |  | Peso classe obiettivi | Struttura |
| | | 20% | Direttori Dipartimento |
| | | 20% | Direttori Struttura Complessa |
| | | 30% | Responsabile Struttura semplice dipartimentale |
| | | 30% | Responsabile Struttura Semplice |
| | | 40% | Dirigente non titolare di Struttura |
| | | 50% | Responsabile PO |
|  | | | |
| Punteggio ottenuto dagli obiettivi di budget |  | Peso classe obiettivi | Struttura |
| | | 80% | Direttori Dipartimento |
| | | 80% | Direttori Struttura Complessa |
| | | 70% | Responsabile Struttura semplice dipartimentale |
| | | 70% | Responsabile Struttura Semplice |
| | | 60% | Dirigente non titolare di Struttura |
| | | 50% | Responsabile PO |

ESEMPIO:

il Direttore di Dipartimento Dr. Mario Rossi ha conseguito:

Scheda A): punteggio valutazione individuale delle prestazioni e delle competenze: 0,73

Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget: 0,84%



| 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% | 0,73% | 15% |
| Scheda B): punteggio finale obiettivi di budget | 80% | 0,84% | 67% |
| | | | 82% |

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 delle contrattazione integrativa aziendale descritte nella seguente tabella:

| Valore della valutazione finale | Quota assegnata |
|---------------------------------|---|
| Minore di 50% | Nessuna attribuzione di quote |
| $\geq 50\%$ e $\leq 90\%$ | In proporzione alla percentuale della valutazione |
| $> 90\%$ e $\leq 95\%$ | 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 $\leq 90\%$ | € 1.000,00 | 71% | € 710,00 |
| $> 90\%$ e $\leq 95\%$ | € 1.000,00 | 93% | € 950,00 |
| $> 95\%$ | € 1.000,00 | 97% | € 1.000,00 |

Compilazione delle schede di valutazione individuale complessiva:

- **Direttori di Struttura:** Le schede relative alla valutazione individuale complessiva (sintesi del punteggio di cui alle schede A e B) riferite ai Direttori di Struttura sono elaborate dall'UOC Gestione Risorse Umane e proposte per la validazione definitiva alla Direzione di afferenza;
- **Dirigenti e Titolari di Posizioni Organizzative:** Le schede relative alla valutazione individuale complessiva (sintesi del punteggio di cui alle schede A e B) riferite ai Dirigenti e Titolari di Posizioni Organizzative sono compilate dai rispettivi Valutatori e trasmesse all'UOC Gestione Risorse Umane;
- **Altro Personale di Comparto:** La scheda relativa alla valutazione individuale complessiva riferita al restante Personale di Comparto coincide con le schede 2Aa, 2Ab e 2Ac, compilate dai rispettivi Valutatori e trasmesse all'UOC Gestione Risorse Umane.



Compiti Servizio UOC Gestione Risorse Umane

- è responsabile di tutto il processo inerente l'attività per la valutazione individuale del personale dipendente;
- avvia la procedura per la valutazione della performance individuale;
- predispone le schede di ciascun dipendente e le invia ai responsabili valutatori;
- acquisisce le schede di valutazione;
- verifica la correttezza formale delle schede pervenute (titolarità del valutatore e punteggi);
- recepisce dal Controllo di Gestione il punteggio finale degli obiettivi di budget ottenuto da ciascun dirigente e personale di comparto titolare di P.O.;
- elabora il documento inerente la valutazione finale attribuita a ciascun dipendente;
- sottopone gli esiti della valutazione al Nucleo di Valutazione delle Performance/Prestazioni per la validazione di competenza;
- contabilizza il beneficio economico della retribuzione di risultato e della produttività collettiva;
- archivia tutte le schede di valutazione nel fascicolo personale del dipendente.