



## **Deliberazione n. 1096 del 28 novembre 2018**

**OGGETTO:** Approvazione del Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana.

L'anno 2018, addì 28 del mese di novembre in Como, nella sede dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale Lariana, il Direttore Generale dr. Marco Onofri prende in esame l'argomento in oggetto e delibera quanto segue con l'assistenza del Direttore Amministrativo dott. Salvatore Gioia, del Direttore Sanitario dr. Fabio Banfi e del Direttore Sociosanitario dr. Vittorio Bosio

### **IL DIRETTORE GENERALE**

Ravvisata la necessità per l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale Lariana di predisporre un insieme di regole per definire un Sistema Operativo di Valutazione, quale strumento gestionale delle risorse umane, annualmente aggiornato, ispirato al modello dello sviluppo delle competenze, del personale della dirigenza e del comparto nell'ambito dell'ASST Lariana, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente in azienda;

Preso atto che il regolamento aziendale da una parte semplifica le fasi e gli strumenti dell'attuale processo valutativo, dall'altra va a definire un contesto unitario ed integrato nel quale trovano collocazione le informazioni necessarie per gestire le differenti tipologie di valutazione previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva: valutazioni annuali, anche ai fini premianti (retribuzione di risultato/produttività), valutazioni di fine incarico, valutazioni ai fini delle progressioni orizzontali, etc.

Preso atto che nel corso dell'anno corrente è stata prevista la fase propedeutica di avvio della realizzazione del progetto di implementazione del sistema di valutazione aziendale con una applicazione integrata degli strumenti gestionali delle risorse umane (job description di ruolo, schede di valutazione basate sulla misurazione delle competenze, raggiungimento degli obiettivi assegnati, sistema formativo);

Considerato che il regolamento ha la finalità di fornire a tutti i valutatori aziendali gli indirizzi operativi, concordati con la Direzione Aziendale, necessari alla gestione del processo di valutazione individuale dei collaboratori assegnati e ai valutati di avere le informazioni utili per aumentare il livello partecipativo e informativo su come e cosa verrà valutato;

Preso atto che il sistema valutazione coinvolge tutti i componenti dell'organizzazione aziendale con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato, che per tali fini vengono suddivisi in due tipologie:

- Personale Area Dirigenza Medica, Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa:
  - o Direttori di Dipartimento
  - o Direttori di Struttura Complessa
  - o Responsabili di Struttura Semplice a Valenza Dipartimentale
  - o Responsabili di Struttura Semplice
  - o Dirigenti con incarico di natura professionale di elevata specializzazione
  - o Dirigenti con incarico di natura professionale di base

- Personale Area Comparto

- Operatori inquadrati nelle categorie da "A" a "DS", compresi i titolari di posizione organizzativa e di incarico di coordinamento

Ad ognuna delle aree sopra richiamate corrispondono schede di valutazione differentemente profilate, in relazione alle specificità di ruolo e responsabilità;

Dato atto che il trattamento economico fondamentale ed accessorio è definito dai vigenti contratti collettivi;

Acquisito il parere favorevole del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario  
e del Direttore Sociosanitario

**DELIBERA**

1. di approvare il "Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana" (in allegato) quale strumento gestionale delle risorse umane, annualmente aggiornato, ispirato al modello dello sviluppo delle competenze, del personale della dirigenza e del comparto nell'ambito dell'ASST Lariana, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente in azienda;
2. di prendere atto che l'onere derivante dal presente provvedimento verrà imputato ai rispettivi capitoli di bilancio;
3. di incaricare il Dirigente UOSD Formazione e Sistema di Valutazione di procedere alla pubblicazione del Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana sull'area web aziendale.

---

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO  
f.to dott. Salvatore Gioia

IL DIRETTORE SANITARIO  
f.to dr. Fabio Banfi

IL DIRETTORE SOCIOSANITARIO  
f.to dr. Vittorio Bosio

IL DIRETTORE GENERALE  
f.to dr. Marco Onofri

**Documento firmato digitalmente ai sensi della normativa vigente. Il documento originale è conservato digitalmente presso gli archivi informatici dell'ASST Lariana - Ospedale Sant'Anna di Como dai quali il presente è estratto**

Responsabili del procedimento: dott. Rocco Capasso  
d.ssa Cinzia Volonterio



Sistema Socio Sanitario



Regione  
Lombardia

ASST Lariana

Dipartimento Amministrativo

**UOSD Formazione e Sistema di Valutazione**

Responsabile: dott. Rocco Capasso

Segreteria 031.585.8933 - Fax 031.585.9858  
formazione@asst-lariana.it



# **REGOLAMENTO**

## **Sistema Operativo Valutazione**

### **ASST Lariana**

## Premessa

Il Sistema Operativo di Valutazione dell'ASST LARIANA è uno strumento gestionale delle risorse umane, annualmente aggiornato, ispirato al modello dello sviluppo delle competenze.

Le disposizioni contenute nel presente documento disciplinano il "Sistema di Valutazione" del personale della dirigenza e del comparto nell'ambito dell'ASST Lariana, in coerenza con il Sistema di misurazione e valutazione della performance vigente in azienda.

Per il 2018 è prevista la fase di avvio del nuovo sistema di valutazione aziendale con una applicazione integrata degli strumenti gestionali delle risorse umane (job description di ruolo, schede di valutazione basate sulla misurazione delle competenze, raggiungimento degli obiettivi assegnati, sistema formativo).

Il presente regolamento si propone la semplificazione del processo valutativo, definendo un contesto unitario ed integrato nel quale trovano collocazione le informazioni necessarie per gestire le differenti tipologie di valutazione previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva: valutazioni annuali, anche ai fini premianti (retribuzione di risultato/produttività), valutazioni di fine incarico, valutazioni ai fini delle progressioni orizzontali, etc.

Il presente regolamento ha la finalità di fornire a tutti i valutatori le linee di indirizzo della Direzione strategica e fornire indicazioni operative necessarie per una gestione omogenea e uniforme del processo di valutazione individuale dei collaboratori assegnati.

La pubblicazione del regolamento permette ai valutati di avere le informazioni utili per aumentare il livello partecipativo e informativo su come e cosa verrà valutato.

L'ASST Lariana ritiene importante esplicitare i principi valoriali cui si ispira il sistema di valutazione aziendale:

- La conoscenza e la consapevolezza chiara, fin dal momento della firma del contratto individuale, da parte di tutti gli interessati (valutati e valutatori), dei criteri e delle regole che disciplinano i sistemi di valutazione adottati;
- L'identificazione dei parametri di valutazione (che cosa valutare), ai quali riportare i risultati e/o i giudizi espressi, da definire in via preliminare ed in modo inequivocabile,
- La preventiva definizione dei valutatori, con particolare attenzione alla catena delle responsabilità gerarchico – funzionali e alla conoscenza diretta dell'attività del valutato da parte dei valutatori;
- La trasparenza delle procedure e dei meccanismi di valutazione, la loro applicazione puntuale e il più possibile oggettiva e coerente con le disposizioni normative e contrattuali vigenti in tema di valutazione;
- La definizione iniziale e la presentazione formale a tutto il personale degli obiettivi regionali, aziendali e di articolazione organizzativa da raggiungere;
- L'adeguata formazione dei valutatori, in modo da realizzare condivisione e comprensione delle metodologie di valutazione adottate e garantire omogeneità nelle attitudini valutative

## Art. 1 Definizione del valutato

Il sistema valutazione coinvolge tutti componenti dell'organizzazione aziendale con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato, che per tali fini vengono suddivisi in due tipologie:

- **Dirigenza Medica, Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa:**
  - o Direttori di Dipartimento
  - o Direttori di Struttura Complessa
  - o Responsabili di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale
  - o Responsabili di Struttura Semplice
  - o Dirigenti con incarico di natura professionale di elevata specializzazione
  - o Dirigenti con incarico di natura professionale di base
- **Personale Comparto**
  - o Operatori inquadrati nelle categorie da "A" a "DS", compresi i titolari di posizione organizzativa e di incarico di coordinamento.

Ad ognuna delle aree sopra richiamate corrispondono schede di valutazione differentemente profilate, in relazione alle specificità di ruolo e responsabilità.

## Art. 2 Oggetto di Valutazione

L'Azienda valuta annualmente la performance individuale del dipendente e in modo particolare correla la valutazione:

- al raggiungimento degli obiettivi che vengono assegnati in forma individuale diretta (area dirigenziale) o in modo collettivo all'U.O. di appartenenza (area del comparto)
- alla misurazione del possesso di competenze trasversali o specifiche legate alla peculiarità della professione, come elencato nelle schede di valutazione individuale;

La metodologia di processo adottata considera in modo integrato tra loro, quindi, i seguenti ambiti di valutazione:

- a) La performance organizzativa: ha come oggetto l'attuazione dei piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti ed il rispetto del livello previsto di assorbimento delle risorse e dell'efficienza dell'impiego delle risorse.
- b) La Performance individuale: ha come oggetto la valutazione dei comportamenti organizzativi del singolo e rappresenta una combinazione di tre elementi: conoscenze, capacità/abilità, attitudini/atteggiamenti. La valutazione della dimensione professionale tecnico specialistica rientra in questa categoria e sulle schede di valutazione individuale viene correlata alla scheda job description e quindi ai compiti assegnati al dipendente.

## Art. 3 FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione che si realizza con l'utilizzo di strumenti come le schede di valutazione individuale ha una ricaduta su :

- a** - il sistema incentivante/premiante aziendale annuale, secondo gli accordi collettivi integrativi in vigore (performance comportamentale del dipendente rispetto alla realizzazione degli obiettivi aziendali assegnati);
- b** - l'esito degli incarichi dirigenziali professionale e di natura gestionale; per il comparto sulla valutazione delle posizioni organizzative;

**c** - il sistema formativo (fabbisogni formativi che si evidenziano ad esito delle valutazioni delle competenze richieste rispetto ai ruoli e profili professionali ricoperti).

#### **Art. 4 Area Comparto**

Per l'**area del comparto**, l'ASST Lariana valuta il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'Unità Operativa di afferenza, attraverso la misurazione di un set di competenze tecnico-professionali, tecnico-gestionali e di tipo relazionale necessarie per svolgere in modo adeguato i compiti professionali assegnati.

Il sistema di valutazione prevede una scheda individuale correlata al ruolo di inquadramento giuridico del dipendente, nella quale viene richiamata la specificità professionale attraverso la job description. Pertanto, i valutatori devono tenere in stretta considerazione nel processo di valutazione dei collaboratori la scheda job description assegnata al dipendente. Le schede di valutazione individuale, inoltre, sono identiche sia per l'area del comparto amministrativo, tecnico- amministrativo che per l'area sanitaria. Le nuove schede sono più rispondenti al modello delle competenze cui si ispira il sistema di valutazione e riescono maggiormente a valorizzare l'apporto professionale dell'area del comparto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'ASST Lariana ha adottato un sistema gestionale informatizzato per gestire la complessità del processo di valutazione aziendale.

Tutte le schede sono reperibili su una sezione intranet, e ogni valutatore accedendo con le credenziali aziendali al portale della gestione delle risorse umane trova le schede dei suoi collaboratori.

In intranet è disponibile un documento di istruzione per l'accesso al software e per la compilazione delle schede.

Seguendo una logica di semplificazione le schede sono:

**Scheda 1- CAT. A; B; BS; C.**

**Scheda 2 - CAT. D e DS.**

**Scheda 3- CAT. D, Ds con coordinamento**

**Scheda 4 - POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Le schede di valutazione sono suddivise in tre Aree:

- **Area 1: competenze tecnico-professionali** –questa sezione fa riferimento alle competenze sia specifiche del ruolo professionale sia a quelle più generiche di tipo trasversali ( ad es. informatiche, inglese, comunicazione). Al valutatore viene data la possibilità in fase di compilazione della scheda di valutazione di richiamare la job description..

- **Area 2: competenze relazionali** – in questa sezione sono indicate le abilità richieste per sapersi relazionare in modo corretto nel contesto lavorativo/organizzativo con i colleghi, con i responsabili e con l'utenza ( interna ed esterna in modo particolare).

- **Area 3: competenze tecnico- gestionali.** – in questa sezione vengono elencate le competenze di tipo gestionali e legate al saper organizzare e svolgere il proprio lavoro. Per l'area del comparto in questa sezione sono state inserite le abilità necessarie per coordinare le attività ove richiesto dal ruolo ricoperto.

Ogni singola area ha un punteggio massimo di assegnazione, che varia a seconda dei ruoli e dei profili ed è correlato al progressivo ruolo di responsabilizzazione ricoperto dal dipendente.

La somma dei punteggi assegnati nelle tre sezioni, in tutte le schede è pari a 100.

Il punteggio minimo per raggiungere la sufficienza e quindi una valutazione positiva che dà l'accesso al sistema premiante è 60.

Il sistema permette al valutatore di conoscere esattamente il punteggio totale assegnato e per quanto riguarda l'area del comparto anche la fascia di valorizzazione economica.

Il risultato della valutazione è visibile anche al valutato, che ha la possibilità di accedere al portale delle risorse umane e visionare la scheda compilata dal suo valutatore.

Il punteggio ottenuto viene riportato in 5 fasce di punteggio:

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>Fasce</b>
<b>45-59</b>	<b>INSUFFICIENTE</b>
<b>60-69</b>	<b>SUFFICIENTE</b>
<b>70-79</b>	<b>DISCRETO</b>
<b>80-90</b>	<b>BUONO</b>
<b>91-100</b>	<b>OTTIMO</b>

### **Art. 5 AREA DIRIGENZA - incarichi gestionali**

Per l'area dei dirigenti che ricoprono ruoli di responsabilità gestionale (direttori di dipartimento gestionale, direttori di struttura complessa, struttura semplice a valenza dipartimentale e struttura semplice) si procede ad una misurazione :

- a- del contributo del dirigente sugli obiettivi direttamente assegnati alla struttura che dirige. Per favorire le collaborazioni tra le diverse UOC e tra i vari dipartimenti la valutazione della performance viene correlata al risultato complessivo del dipartimento di appartenenza e/o della direzione di appartenenza.
- b- ad una misurazione delle competenze di tipo gestionale, comportamentali espresse nell'arco temporale di osservazione oggetto della valutazione.

Quindi contribuiscono alla valutazione del dirigente gestionale la sua performance relativa al:

- raggiungimento degli obiettivi assegnati con la scheda di budget
- possesso delle competenze trasversali di tipo gestionale/innovativo/relazionale.

Il peso di queste due aree di misurazione della performance varia a seconda dell'incarico ricoperto, e anche le competenze di tipo gestionale/relazionale inserite nelle schede variano nell'importanza del peso percentuale a seconda del ruolo e delle responsabilità assegnate al dirigente.

Durante la fase di compilazione delle schede di valutazione individuale e quindi dell'assegnazione del punteggio sui singoli fattori, il valutatore deve far riferimento alla job description del valutato e al "family profile" delle competenze richieste.

L'ASST Lariana valuta il dirigente per il ruolo gestionale ricoperto più alto e pertanto a titolo esemplificativo: un dirigente che ricopre l'incarico di Direttore di Dipartimento viene valutato sul ruolo di direttore di dipartimento; un Direttore di UOC viene valutato per il ruolo gestionale ricoperto e non per quello professionale di appartenenza.

L'ASST Lariana ha adottato un sistema gestionale informatizzato per gestire la complessità del processo di valutazione aziendale.

Tutte le schede sono reperibili su una sezione intranet, e ogni valutatore accedendo con le credenziali aziendali al portale della gestione delle risorse umane trova le schede dei suoi collaboratori.

In intranet è disponibile un documento di istruzione per l'accesso al software e per la compilazione delle schede.

Di seguito si illustrano le tabelle riassuntive del meccanismo di ripartizione dei pesi percentili delle due aree nella determinazione finale del punteggio di valutazione del dirigente:



Direttore Dipartimento			
RISULTATI ATTESI	PESO % RISULTATI ATTESI	VERIFICA INTERMEDIA	CONSUNTIVO
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SCHEDA BDG ASSEGNATI (scheda budget)	60 % OBIETTIVI SCHEDA BUDGET	Settembre	
	10% legato alla media del raggiungimento degli obiettivi della Direzione aziendale cui dipartimento afferisce		
VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI (scheda valutazione individuale)	30%	Settembre	
Totale complessivo	100		
Dirigenti di struttura UOC- UOSD- UOS			
RISULTATI ATTESI	PESO % RISULTATI ATTESI	VERIFICA INTERMEDIA	CONSUNTIVO
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SCHEDA BDG ASSEGNATI (scheda budget)	60% ( di cui il 5% legato alla media del raggiungimento degli obiettivi del dipartimento di appartenenza)	Settembre	
VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI (scheda valutazione individuale)	40%	Settembre	
Totale complessivo	100		Punteggio Finale Ottenuto

Per i Direttori di Dipartimento, l'ASST Lariana si riserva di correlare il valore del risultato della performance organizzativa (70%) in modo proporzionale alla valutazione che il Direttore Generale riceve dalla Regione Lombardia.

La scheda di valutazione individuale dei dirigenti gestionali permette al valutatore una visione del punteggio che sta assegnando al proprio collaboratore.

La scheda è parametrata sul valore 100.

Per una valutazione positiva si intende un punteggio uguale e/o superiore a 60, che permette al Dirigente di accedere al sistema premiante annuale.

La scheda di valutazione individuale annuale viene utilizzata anche per i passaggi e le valutazioni di fine incarico.

## Art. 6 AREA DIRIGENZA PROFESSIONAL

Per i dirigenti dell'area medica, sanitaria e tecnico-amministrativa con incarico di natura professionale (cosiddetti "professional"), si segue un criterio di valutazione che privilegia la misurazione di competenze professionali e un set di competenze trasversali di tipo gestionale/relazionale/ innovativo orientate a misurare il contributo al miglioramento dei servizi verso l'utenza e all'innovazione.



Dirigenti con incarichi professionali	
RISULTATI ATTESI	PESO % RISULTATI ATTESI
CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	40 % OBIETTIVI SCHEDA BUDGET ASSEGNATI ALLA STRUTTURA DI AFFERENZA
VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI	60% RISULTATO VALUTAZIONE FATTORI COMPETENZA SCHEDA INDIVIDUALE
Totale complessivo	100

L'assegnazione diretta di un obiettivo, è correlato alla natura professionale dell'incarico e quindi, deve richiamare l'organizzazione e le responsabilità specifiche di linee produttive delle U.O. e dei Servizi.

Per facilitare un'applicazione omogenea dei nuovi criteri e favorire un criterio di equità e oggettività della valutazione, gli obiettivi assegnati possono essere identici per gruppi di dirigenti che svolgono gli stessi compiti all'interno della U.O.

Nella scelta d'attribuzione di questo tipo di obiettivi possono essere utilizzati alcuni criteri di indirizzo:

- **l'orientamento** al servizio, quale misurazione del grado di attenzione all'utenza;
- **l'innovatività** quale misurazione dell'attivazione di nuovi servizi od allargamento dell'offerta a nuove fasce di bisogno;
- **l'efficienza**, quale misura del grado di miglioramento dei risultati prodotti in relazione agli anni precedenti.
- **l'integrazione** con altri centri di responsabilità, quale misurazione della collaborazione con altre strutture nei termini di professionalità cedute o messe in comune.

Per il 2018, in considerazione dell'avvio formale di nuovo sistema ad anno inoltrato, si sterilizza il punteggio ( valore 20) relativo all'assegnazione dell'obiettivo individuale e il valore del fattore " Skills professionali specifiche" presente sulla scheda di valutazione individuale del dirigente viene portato dal valore di 10 al valore di 30.

La scheda di valutazione individuale ha un punteggio finale di 100.

Per una valutazione positiva si intende un punteggio uguale e/o superiore a 60, che permette di accedere al sistema premiante annuale.

E' possibile che l'algoritmo inserito per il calcolo del punteggio possa dare un risultato decimale, che verrà arrotondato verso l'alto dagli uffici centrali.

La scheda di valutazione individuale annuale viene utilizzata anche per i passaggi e le valutazioni di fine incarico.

## Art. 7 Chi valuta

### Definizione responsabilità nel processo di valutazione

In linea con quanto previsto dall'art.7, comma 2, del D.Lgs. n. 150/2009 e dagli artt. 16 e 17, comma 1, lettera e.bis) del D.Lgs. n.165/2001, il Sistema prevede il coinvolgimento di diversi soggetti organizzativi chiamati a svolgere la funzione di valutazione, a ciascuno dei quali vengono riconosciute proprie competenze e responsabilità, come di seguito elencati:

- Valutato:** tutto il personale dell'ASST Lariana, in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato come previsto dal punto 1 del presente documento e che abbia svolto un periodo di almeno 90 gg. Di servizio effettivo.
- Valutatore:** il sovraordinato gerarchico, eventualmente supportato, in caso di necessità in relazione alla dimensione della struttura, da chi abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato. L' ASST Lariana stabilisce che il ruolo del valutatore è unico.

I valutatori aziendali che si avvalgono della collaborazione di altre figure nel processo di valutazione, sono tenuti ad informare il dipendente valutato, fin dall'inizio del processo di valutazione, rendendo trasparente nel processo valutativo la **“catena delle responsabilità”**. Il responsabile gerarchico può delegare altri dirigenti, il personale titolare di posizione organizzativa e/o di incarico di coordinamento con un atto di delega formale. L'ASST Lariana costituisce l'elenco dei valutatori aziendale cui assegna la responsabilità del processo di valutazione.

**c) UOSD Formazione e Sistema Valutazione:** nel rispetto delle indicazioni specificatamente fornite dalla Direzione Strategica assicura la realizzazione delle fasi del processo di valutazione aziendale: tempi, modalità e utilizzo corretto degli strumenti. Fornisce supporto tecnico nelle diverse fasi del processo a tutte le articolazioni aziendali. Elabora e trasmette un report alla Direzione Strategica sugli esiti complessivi delle valutazioni, ai fini anche dell'adozione dell'eventuale piano di miglioramento delle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa. Trasmette annualmente alla UOC Gestione Risorse Umane l'esito delle valutazioni individuali rilevate ai fini della valorizzazione economica e dell'utilizzo delle stesse per le valutazioni di fine incarico. Gestisce il software del sistema di valutazione con la collaborazione specifica di un tecnico informatico.

**d) UOC Gestione Risorse Umane:** cura gli aspetti giuridici - normativi ed assicura la coerenza del sistema di valutazione ai contratti nazionali e alle norme nazionali e regionali vigenti. Gestisce i rapporti con le OOSS e definisce per l'Azienda gli accordi integrativi. Gestisce ai fini giuridici -normativi -contrattuali ed economici gli esiti delle valutazioni individuali. Riceve annualmente dalla UOSD Formazione e Sistema Valutazione il file con gli esiti delle valutazioni individuali del personale dipendente. Gestisce le contestazioni formali dei valutati e il rapporto con l'N.V.P.

**e) UOC Controllo di Gestione:** rende disponibili a sistema gli obiettivi derivanti dai documenti di programmazione delle attività; effettua il monitoraggio e la consuntivazione degli obiettivi collegati alla *performance organizzativa*.

**f) Nucleo di valutazione delle performance/prestazioni:** garantisce il rispetto dei principi e dei criteri in tema di valutazione e meritocrazia, così come delineati dall'art.14 del D.Lgs. n. 150/2009

L'Azienda effettua poi una validazione complessiva del processo di valutazione annuale attraverso l'organismo del N.V.P.

Il sistema di valutazione definito con il presente documento rappresenta il principale strumento di accertamento di eventuali inadempimenti rispetto alle responsabilità proprie dell'incarico dirigenziale conferito.

Di seguito viene definito l'elenco dei valutatori e valutati per ruoli ricoperti:

Valutatore	Valutati
Direttore Generale	Direttori di Staff DG
Direttore Sanitario	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili UOC, UOS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Amministrativo	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili UOC, UOS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Socio- Sanitario	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili UOC, UOS e P.O. afferenti in staff alla direzione

Direttore Dipartimento Gestionale	Direttori UOC, Responsabili UOSD afferenti al dipartimento
Direttore UOC	Responsabili UOS, dirigenti e personale comparto formalmente assegnato alla struttura e/o con processo di delega formale
Responsabile UOSD/UOS	Dirigenti, P.O., personale comparto formalmente assegnato alla struttura e/o con processo di delega formale
P.O.	Solo personale formalmente assegnato con processo di delega formale
Coordinatore Area Comparto	Solo personale formalmente assegnato con processo di delega formale

## Art. 8 La tempistica

La valutazione della performance individuale ha cadenza annuale e quindi il valutatore prende in considerazione i comportamenti espressi dal valutato durante l'anno solare di riferimento.

La UOSD Formazione e Sistema Valutazione entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento procede all'attivazione del processo di compilazione delle schede di valutazione che terminerà entro la fine del mese di febbraio.

Durante questo periodo di finestra temporale, il valutatore avrà la possibilità di portare a termine la valutazione dei propri collaboratori e rendere visibile la scheda al valutato con una mail che verrà generata dal sistema informatizzato.

Nel rispetto dei criteri di massima partecipazione e trasparenza, il ciclo di valutazione della performance individuale è composto da tre fasi:

- assegnazione obiettivi;
- monitoraggio intermedio
- verifica finale con attribuzione di punteggio.

**Fase 1. Assegnazione Obiettivi-** la prima fase prevede l'esplicitazione degli obiettivi di struttura e per i dirigenti con incarico professionale l'assegnazione di un obiettivo specifico. Essendo il processo annuale, si chiede a tutti i valutatori dei dirigenti professionali di assegnare nel più breve tempo possibile l'obiettivo ai propri collaboratori.

**Fase 2. Monitoraggio Intermedio** - Il sistema di valutazione prevede la possibilità di effettuare una valutazione intermedia di collaboratori. Questo processo è fortemente consigliato a tutti i valutatori perché permette di contestualizzare situazioni e proiezioni della valutazione finale. Il periodo opportuno per questa fase del processo è settembre.

Si rende obbligatorio un passaggio intermedio di valutazione solo in caso di significativo disallineamento rispetto al target prefissato e quindi nei casi in cui la performance risulta negativa e/o nettamente al di sotto della media del gruppo di collaboratori di riferimento. In questo caso va formalizzata la valutazione intermedia.

Si suggerisce a tutti i valutatori un diario, un registro per contestualizzare eventualmente comportamenti e/o episodi negativi/positivi su cui poi verrà costruito la valutazione finale. Si segnala la possibilità di riportare direttamente nelle note previste dalla scheda di valutazione informatizzata le osservazioni positive o negative relative ai comportamenti dei collaboratori.

**Fase.3 Verifica finale e attribuzione dei punteggi:** la verifica finale rappresenta per il valutatore e il valutato il principale momento di confronto sull'intero processo di

valutazione. Il processo di valutazione termina con l'attribuzione del punteggio complessivo da parte del valutatore ad esito di un colloquio/confronto tra valutato e valutatore. L'Azienda chiede ai valutatori di esprimere un giudizio sintetico sul collaboratore valutato per valorizzare le capacità espresse o per delineare le aree di miglioramento attese per il successivo anno. Su questa sezione della scheda è possibile anche indicare aree di miglioramento formativo individuale e/o dell'unità operativa.

Il sistema prevede che terminata la fase di compilazione della scheda di valutazione, nel periodo indicato dagli uffici competenti, il valutato viene informato della possibilità di visionare la scheda e ciò permette un confronto più mirato nella fase di restituzione formale del risultato della valutazione da parte del valutatore, che raccoglie e riporta sulla scheda eventuali osservazioni del valutato.

La scheda di valutazione individuale viene firmata digitalmente dal valutatore e archiviata come da indicazioni operative degli uffici centrali.

Il valutato può, se ritiene opportuno, riportare le proprie osservazioni in ordine al giudizio ricevuto. Il risultato della valutazione è oggetto di confronto con il valutato ma non è oggetto di negoziazione.

Eventuali contestazioni devono essere formalizzate ed indirizzate agli organismi aziendali preposti.

## **Art. 9 . La Comunicazione della valutazione**

Il valutatore comunica al valutato l'esito del processo di valutazione tramite un breve colloquio ispirandosi ai principi richiamati dall'Azienda nel Codice Etico - comportamentale (imparzialità, trasparenza, equità), la modalità di comunicazione del risultato della valutazione ai singoli interessati deve essere diretta e personale.

Precisiamo alcuni aspetti determinanti del colloquio valutatore/valutato:

- La valutazione viene discussa con il valutato, attivando un confronto. Occorre chiarire che la fase di confronto non è un processo di negoziazione. La responsabilità della valutazione è in capo al valutatore.
- La valutazione deve centrarsi sulle prestazioni concrete fornite dal valutato: occorre riferirsi il più possibile ai singoli fattori della scheda, alla preparazione richiesta e ai fatti concreti.
- Il valutatore non deve improvvisare la valutazione in sede di colloquio, ma prepararsi con cura, raccogliendo elementi, osservazioni, riflessioni a supporto della sua valutazione sulle singole competenze oggetto di valutazione. A supporto di questa importante attività si propone al valutatore di utilizzare un " Diario delle Prestazioni" o le sezioni Note inserite sulle schede.

Pur considerando la difficoltà a reperire le risorse di tempo per svolgere i colloqui con i valutati, si chiede a tutti i valutatori di non sottovalutare l'importanza di dedicare il tempo necessario ai colloqui di restituzione, in modo particolare con i dirigenti di struttura complessa o semplice.

## **Art. 10 CASI PARTICOLARI**

**A – Cambio di profilo professionale in corso di anno:** il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione cambia il proprio profilo professionale, sarà di norma valutato con il modello di scheda di valutazione correlato al ruolo per il periodo temporalmente più lungo;

**B- Incarichi di natura gestionale:** il dipendente che ricopre oltre al ruolo professionale altri incarichi che richiamano responsabilità gestionali vengono valutati con la scheda di valutazione individuale riferita al ruolo gestionale più alto ricoperto ( ad es.

Direttore UOC che svolge anche le funzioni di Direttore di dipartimento viene valutato con la scheda per il ruolo di direttore di dipartimento)

**C- Personale temporaneamente assente dal servizio:** Il personale temporaneamente assente per periodi di lunga durata determinati da maternità, malattia, aspettative ed altre analoghe casistiche, sarà soggetto a valutazione esclusivamente nei casi che abbia prestato in maniera continuativa almeno tre mesi di servizio effettivo nell'arco dell'anno di riferimento. La UOC Gestione Risorse Umane fornisce un report annuale che determina i collaboratori che devono essere valutati.

**D. Cambio di assegnazione in corso d'anno:** nel caso in cui un collaboratore venga assegnato ad altra unità operativa, il valutatore deve esprimere una valutazione sul dipendente per il periodo/arco dell'anno in cui è stato assegnato alla sua struttura. Il periodo minimo che rende obbligatorio questo adempimento è di 90 giorni.

Il valutatore dell'ultima struttura di assegnazione si farà carico del processo di valutazione del collaboratore, tenendo conto delle valutazioni precedenti che saranno utili al fine di formulare un giudizio finale di contenuto unitario.

Il valutato viene messo a conoscenza degli elementi acquisiti dagli altri responsabili .

### **Art. 11 Disposizioni finali**

La definizione del sistema di valutazione come sistema operativo rende in modo immediato l'idea che esso non è un modello statico, ma che è soggetto a cambiamenti ed evoluzioni cui tutti i dipendenti e in modo particolare i valutatori sono chiamati a concorrere.

La UOSD Formazione e Sistema Valutazione ogni anno organizza un incontro con tutti i valutatori per una riflessione e un confronto aperto sul sistema operativo di valutazione. In questo incontro verrà diffusa una reportistica specifica sugli esiti dell'applicazione delle regole e della metodologia di valutazione che può risultare utile ad implementare il processo di crescita della comunità di pratica dei valutatori dell'ASST Lariana.

Il presente documento va diffuso a tutti i dipendenti.