



## **Deliberazione n. 124 del 6 febbraio 2020**

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

L'anno 2020, addì 6 del mese di febbraio in Como, nella sede dell'Azienda Socio Sanitaria Territoriale Lariana, il Direttore Generale dr. Fabio Banfi prende in esame l'argomento in oggetto e delibera quanto segue con l'assistenza del Direttore Amministrativo dott. Andrea Pellegrini, del Direttore Sanitario dr. Matteo Soccio e del Direttore Sociosanitario dr.ssa Raffaella Ferrari

### **IL DIRETTORE GENERALE**

Premesso che con deliberazione n. 1096 del 28 novembre 2018 è stato approvato il "Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana" quale strumento gestionale delle risorse umane, 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 nel corso dell'anno corrente è stato utilizzato 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 tale strumento viene adeguatamente aggiornato annualmente e tenuto conto che la Direzione Aziendale ha ravvisato la necessità di adeguare questo strumento secondo i vigenti contratti collettivi della Dirigenza e del Comparto;

Vista pertanto la necessità per l'Azienda Socio Sanitaria Territoriale Lariana di procedere alla revisione del Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana (in allegato al presente provvedimento);

Dato atto che il trattamento economico fondamentale ed accessorio è definito dai vigenti contratti collettivi e che coinvolge tutti i componenti dell'organizzazione aziendale con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato;

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

### **DELIBERA**

1. di prendere atto, per le motivazioni espresse in premessa, della revisione del Regolamento del Sistema di Valutazione del Personale Dipendente del Comparto e della Dirigenza della ASST Lariana (in allegato al presente provvedimento);
2. di prendere atto che il presente provvedimento non comporta oneri aggiuntivi a carico del bilancio aziendale;

3. di incaricare il Dirigente UOSD Formazione e Sistema di Valutazione di procedere alla pubblicazione della revisione 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. Andrea Pellegrini

IL DIRETTORE SANITARIO  
f.to dr. Matteo Soccio

IL DIRETTORE SOCIO SANITARIO  
f.to dr.ssa Raffaella Ferrari

IL DIRETTORE GENERALE  
f.to dr. Fabio Banfi

**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.**

Responsabile del procedimento: dott. Rocco Capasso  
Referente per l'istruttoria: Laura Orsini



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**

*Rev.1. Anno 2019*

## **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.

Il sistema di valutazione prevede un'applicazione integrata degli strumenti gestionali delle risorse umane:

- job description di ruolo
- schede di valutazione basate sulla misurazione delle competenze
- schede obiettivi di budget assegnati
- sistema sviluppo 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.

Pertanto, a partire dal 2018, anno di introduzione del nuovo sistema di valutazione aziendale, le schede individuali di valutazione vengono adottate per le valutazioni della performance individuale del collaboratore annuale e costituisce un elemento di giudizio per la valutazione degli esiti degli incarichi assegnati.

Il presente regolamento ha la finalità di fornire le indicazioni metodologiche e operative necessarie per una gestione omogenea e uniforme del processo di valutazione individuale dei collaboratori assegnati.

Nell'attuazione del principio di trasparenza, la pubblicazione del regolamento permette ai valutatori e ai valutati di avere tutte le informazioni utili per aumentare il livello partecipativo e informativo sul processo valutativo.

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

- Applicare in modo concreto il principio della Trasparenza e quindi permettere 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;
- Identificare i parametri di valutazione (che cosa valutare), ai quali rapportare i risultati e/o i giudizi espressi, da definire in via preliminare ed in modo inequivocabile;
- Definire i valutatori nel rispetto della conoscenza diretta dell'attività del valutato e rendere chiaro il processo della catena delle responsabilità gerarchico – funzionale;
- Equità: evitare di valutare in modo difforme casi simili ed in modo simile casi differenti;
- Rafforzare il legame tra la valutazione individuale ed il risultato dell'U.O. in cui opera la risorsa umana;

- Formare i 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 i 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 incarico di coordinamento e posizione organizzativa.

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 la valutazione è correlata:

- 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) del dipendente;
- alla misurazione del possesso di competenze trasversali e/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:

- 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.
- 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.

## Art. 3 FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione, attraverso l'utilizzo delle schede di valutazione individuali annuali, ha una ricaduta su:

- a- sistema incentivante/premiante aziendale annuale, secondo gli accordi collettivi integrativi in vigore (performance comportamentale del dipendente rispetto alla realizzazione degli obiettivi aziendali);
- b- esito degli incarichi (professionali, gestionali, posizioni organizzative, di coordinamento) sia per l'area della dirigenza sia per l'area del comparto;
- c - 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 e la sua performance individuale attraverso la misurazione di un set di competenze tecnico-professionali, tecnico-gestionali e di tipo relazionale che compongono la struttura delle schede di valutazione individuali del personale dell'area comparto.

Le schede di valutazione individuale sono identiche sia per l'area del comparto amministrativo, sia per l'area sanitaria.

Le schede di valutazione individuali utilizzate sono rispondenti al modello delle competenze cui si ispira il sistema di valutazione aziendale e contribuiscono a valorizzare l'apporto professionale dell'area del comparto al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

**Per l'area del comparto vengono utilizzate le seguenti schede :**

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

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

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

**Scheda - POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Le schede di valutazione individuali sono suddivise in tre Aree/Sezioni:

- **Area 1: competenze tecnico-professionali** – questa sezione fa riferimento alle competenze professionali sia specifiche del ruolo sia a quelle più generiche di tipo trasversali (ad es. informatiche, inglese, comunicazione). Il valutatore, tramite il software gestionale in uso, ha sempre disponibile la possibilità di richiamare la scheda job description del collaboratore, che contiene l'elenco e la specificità dei compiti e delle responsabilità che il dipendente deve svolgere e che sono oggetto di valutazione.

- **Area 2: competenze relazionali** – in questa sezione sono indicate le skills necessarie 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 ed organizzative. Per l'area del comparto in questa sezione sono state inserite le abilità necessarie per coordinare le attività ove richiesto dal ruolo ricoperto.

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

Le sezioni assumono un peso diverso che varia a seconda dei ruoli e dei profili di responsabilità del dipendente. Ad es. l'Area 3, descritta in precedenza, per il personale del comparto nel ruolo D e Ds assume il valore di 40 punti sul totale 100, mentre per il personale del comparto nel ruolo A,B,Bs e C ha il valore di 20 punti sul totale 100.

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

La compilazione informatizzata della scheda 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 prima della restituzione formale, che avverrà successivamente in un colloquio tra valutatore e valutato.

Il punteggio ottenuto viene riportato in 5 fasce di valorizzazione:

<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>

L'Azienda applica il sistema di valutazione sul ruolo più alto ricoperto dal dipendente e pertanto per l'area del comparto i collaboratori che rivestono incarichi di posizione organizzativa vengono valutati su questo ruolo e sulle responsabilità ad esse collegate con una scheda di valutazione ad hoc per questo profilo di responsabilità.

L'assegnazione della quota di produttività individuale al dipendente è suddivisa secondo i criteri previsti negli accordi integrativi vigenti in Azienda.

Allo stato attuale la ripartizione prevista avviene nel seguente modo:

- a- **30%** al Risultato della scheda valutazione individuale
- b- **70%** al risultato del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO di appartenenza.

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

Per l'area dei dirigenti che ricoprono ruoli di responsabilità gestionale di struttura (direttori di dipartimento gestionale, direttori di struttura complessa, responsabili di struttura semplice a valenza dipartimentale e struttura semplice), il sistema di valutazione è orientato ad una misurazione:

- a- del raggiungimento degli obiettivi direttamente assegnati alla struttura che dirige (schede di budget). Per favorire le collaborazioni tra le diverse UOC e tra i vari dipartimenti la valutazione della performance viene correlata anche al risultato complessivo del raggiungimento degli obiettivi assegnati al Dipartimento e/o della Direzione Aziendale di appartenenza.
- b- delle competenze di tipo gestionale/relazionali/ cognitive comportamentali espresse nell'arco temporale di osservazione oggetto della valutazione. L'ASST ha elaborato dei modelli di job description che riportano i "family profile" delle competenze gestionali richieste nei vari ruoli previsti dal POAS.

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 profilo di competenze richieste per il ruolo di Direttore di Dipartimento e non per quello previsto di Direttore di UOC.

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 (schede budget)	<b>60 %</b> Media di raggiungimento OBIETTIVI SCHEDE BUDGET assegnate (Dip., UOC)	Tre mesi successivi assegnazione schede di budget	Febbraio- Marzo
	<b>10%</b> legato alla media del raggiungimento degli obiettivi della Direzione Aziendale cui dipartimento afferisce		
VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI (scheda valutazione individuale)	<b>30%</b>	Settembre	Febbraio- Marzo
Totale complessivo	<b>100</b>		
Direttori UOC- Responsabili UOSD- UOS			
RISULTATI ATTESI	PESO % RISULTATI ATTESI	VERIFICA INTERMEDIA	CONSUNTIVO
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SCHEDA BDG ASSEGNATI (schede budget)	<b>60%</b> ( di cui il 5% legato alla media del raggiungimento degli obiettivi del dipartimento di appartenenza)	Tre mesi successivi assegnazione schede di budget	Febbraio- Marzo
VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI (scheda valutazione individuale)	<b>40%</b>	Settembre	Febbraio- Marzo
Totale complessivo	<b>100</b>		

Le schede di valutazione individuale sono basate sulla misurazione di un set di competenze comportamentali coerente con i profili delineati sulle job description.

Le schede di valutazione per i dirigenti con responsabilità gestionale sono suddivise in quattro sezioni che assumono un valore/punteggio diverso a seconda del ruolo ricoperto dal dirigente.

Le aree presenti sulle schede e oggetto di valutazione sono le seguenti:

- Area cognitiva
- Area realizzativa
- Area relazionale
- Area gestionale

La somma dei punteggi assegnati nelle sezioni delle schede è pari a 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 concorre alla valutazione finalizzata al rinnovo dell'incarico dirigenziale conferito ed al riconoscimento degli istituti contrattuali connessi all'esito positivo delle verifiche periodiche ed al conseguimento dell'anzianità di servizio prevista.



## Art. 6 AREA DIRIGENZA PROFESSIONAL

Per i dirigenti dell'area medica, sanitaria e tecnico-amministrativa con incarichi di natura professionale (cosiddetti "professional"), si applica la stessa metodologia e sistema di regole delineato nell'area della dirigenza gestionale, variando solo il peso e il tipo di competenze che è coerente con il profilo elencato nelle schede job description dei dirigenti professionali.

La tabella che segue illustra la ripartizione dei valori per il calcolo della quota di produttività:

<b>Dirigenti con incarichi professionali</b>			
<b>RISULTATI ATTESI</b>	<b>PESO % RISULTATI ATTESI</b>	<b>VERIFICA INTERMEDIA</b>	<b>CONSUNTIVO</b>
<b>CONTRIBUTO AL RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI BUDGET UO di AFFERENZA</b>	<b>40 % OBIETTIVI SCHEDA BUDGET ASSEGNATI ALLA STRUTTURA DI AFFERENZA</b>	Tre mesi successivi assegnazione schede di budget	Febbraio- Marzo
<b>VALUTAZIONE COMPETENZE GESTIONALI/RELAZIONALI</b>	<b>60% RISULTATO VALUTAZIONE FATTORI COMPETENZA SCHEDA INDIVIDUALE</b>	Settembre	Febbraio- Marzo
<b>Totale complessivo</b>	<b>100</b>		

E' possibile assegnare al collaboratore dirigente anche un obiettivo individuale che può rafforzare il principio di responsabilità al raggiungimento dei risultati complessivi della sua struttura di afferenza.

L'obiettivo, se assegnato, va riportato nelle note della scheda informatizzata e deve avere almeno un indicatore di risultato numerico o di processo.

L'obiettivo può riferirsi ad aspetti prettamente professionali oppure può essere correlato ad alcuni aspetti organizzativi.

L'obiettivo va assegnato entro tre mesi successivi all'assegnazione della scheda di budget alla U.O. di afferenza.

La scheda di valutazione individuale ha un punteggio totale finale di 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 concorre alle valutazioni di fine incarico dei dirigenti.

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.

## Art. 7 Chi valuta – la figura del valutatore

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

<b>Valutatore</b>	<b>Valutati</b>
Direttore Generale	Direttori Staff Direzione Generale
Direttore Sanitario	Direttori Dipartimento afferenti alla Direzione Sanitaria, Responsabili UOC, UOS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Amministrativo	Direttori Dipartimento afferenti alla Direzione Amministrativa, Responsabili UOC, UOS e P.O.

	affendenti in staff alla direzione
Direttore Socio- Sanitario	Direttori Dipartimento affendenti alla Direzione Socio-Sanitaria, Responsabili UOC, UOS e P.O. affendenti in staff alla direzione
Direttore Dipartimento Gestionale	Direttori UOC, Responsabili UOSD affendenti al dipartimento
Direttore UOC	Responsabili UOS, dirigenti professional ed eventualmente personale comparto con processo di delega formale
Responsabile UOSD/UOS	Dirigenti professionali, P.O., personale comparto formalmente assegnato alla struttura
P.O.	Solo personale formalmente assegnato o con processo di delega
Coordinatore Area Comparto	Solo personale formalmente assegnato o con processo di delega

### Art. 8 Definizione responsabilità nel processo di valutazione

In linea con gli indirizzi normativi contrattuali vigenti, il Sistema di Valutazione prevede il coinvolgimento di diversi soggetti/attori organizzativi chiamati a svolgere la funzione di valutazione, a ciascuno dei quali vengono riconosciute proprie competenze e responsabilità, come di seguito elencati:

- a) **Valutato:** è soggetto a valutazione tutto il personale dell'ASST Lariana, in servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e determinato che abbia svolto almeno un periodo di 90 gg. di servizio effettivo e continuativo.
- b) **Valutatore:** svolge la funzione di valutatore il sovraordinato gerarchico della risorsa da valutare. Il valutatore eventualmente può avvalersi, in caso di necessità, in relazione alla dimensione della struttura, da un collaboratore che abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato. L' ASST Lariana stabilisce che **il ruolo del valutatore è unico, pertanto la scheda di valutazione è firmata da un solo responsabile-valutatore.**

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 valutatore può delegare altri collaboratori con un atto di delega formale da inviare alla UOSD Formazione e Sistema di Valutazione (email: [valutazione.dipendenti@asst-lariana.it](mailto:valutazione.dipendenti@asst-lariana.it)). L'elenco dei valutatori viene continuamente aggiornato in modo informatizzato.

c) **UOSD Formazione e Sistema Valutazione:**

- attua gli indirizzi forniti dalla Direzione Strategica, coordina e assicura la realizzazione delle fasi del processo di valutazione aziendale: tempi, modalità e utilizzo corretto degli strumenti.
- Fornisce supporto formativo, informativo e tecnico nelle diverse fasi del processo a tutti i valutatori e alle articolazioni aziendali.
- Svolge annualmente almeno un incontro con i valutatori per favorire la crescita di una comunità di pratica dei valutatori.
- Elabora e trasmette un report alla Direzione Strategica sugli esiti complessivi delle valutazioni, ai fini anche dell'adozione di adottare proposte di miglioramento del sistema.

- Trasmette annualmente alla UOC Gestione Risorse Umane l'esito delle valutazioni individuali rilevate ai fini della valorizzazione economica e ripartizione del sistema premiante. Inserisce e conserva in una cartella, condivisa con la UOC Gestione Risorse Umane, tutte le schede individuali firmate digitalmente dai valutatori.
  - Gestisce il software del sistema di valutazione con la collaborazione specifica di un tecnico informatico afferente allo Staff Comunicazione.
  - Gestisce anche il processo di assegnazione e aggiornamento delle schede job description correlato al sistema di valutazione. Alla UOSD Formazione e Sistema Valutazione pervengono le job description dei dipendenti neo assunti o che cambiano afferenza all'interno dell'azienda. La UOSD verifica i contenuti e supporta il Dirigente /Coordinatore nelle fasi di assegnazione e firma della scheda. Le schede vengono poi inviate alla UOC SIA per la pubblicazione delle stesse sul portale delle risorse umane affinché il dipendente ne possa prendere atto formalmente. Le competenze e le collaborazioni tra le diverse unità operative nel processo di assegnazione delle job description sono definite in una apposita procedura aziendale.
- d) UOC Gestione Risorse Umane:**
- cura gli aspetti contrattuali di natura giuridica - amministrativa assicurandone la coerenza con il sistema di valutazione.
  - Gestisce i rapporti con le OOSS, definisce per l'Azienda gli accordi integrativi coinvolgendo la UOSD Formazione per la parte di competenza.
  - Gestisce ad esito della ricezione dalla UOSD Formazione e Sistema Valutazione del file esiti delle valutazioni individuali del personale dipendente il calcolo e l'assegnazione delle valorizzazioni economiche.
  - Gestisce il rapporto con l'NVP.
- 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. Il Nucleo effettua una validazione complessiva del processo di valutazione annuale.
- g) Il Direttore Amministrativo:** coordina lo svolgimento delle funzioni di tutte le strutture coinvolte nel processo di valutazione, promuovendo momenti di raccordo almeno di tipo semestrale.

## Art. 9 Quando si valuta - 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, con una specifica mail indirizzata a tutti i valutatori aziendali comunica il periodo entro il quale compilare in modo definitivo le schede di valutazione che di norma è definito come segue: dal 20 di gennaio al 20 di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il processo di attivazione della compilazione delle schede può essere ritardato massimo di 10 gg. dalle scadenze di inizio e fine processo.

Durante questo periodo di finestra temporale, il valutatore avrà la possibilità di portare a termine la valutazione dei propri collaboratori nel rispetto della metodologia e dei passaggi definiti dal seguente regolamento.

L'ASST Lariana utilizza un software che permette al valutatore di avere sempre disponibile la scheda di valutazione su cui annotare valutazioni in itinere nel corso dell'anno di riferimento.

Il valutato viene messo a conoscenza della valutazione del proprio valutatore prima del colloquio di restituzione della stessa.

## Art.10 Le Fasi del Processo di valutazione

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'eventuale assegnazione di un obiettivo specifico. Inoltre, il valutatore deve rendere chiaro ed esplicito le sue attese rispetto ai risultati sui comportamenti organizzativi e professionali richiesti e richiamati dalle competenze inserite nelle schede di valutazione.

**Fase 2. Monitoraggio Intermedio** - Il sistema di valutazione prevede la possibilità di effettuare una valutazione intermedia dei collaboratori, che è fortemente consigliata perché permette di contestualizzare situazioni e proiezioni della valutazione finale. Il periodo opportuno per questa fase del processo è dopo tre mesi dall'assegnazione delle schede di budget.

Si rende obbligatorio, invece, un passaggio intermedio di valutazione solo in caso di significativo disallineamento rispetto ai risultati attesi 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 la valutazione intermedia va formalizzata. Quindi il valutatore compila la scheda di valutazione del collaboratore, lo convoca e attua una restituzione della valutazione con annotazione del colloquio e dell'esito dello stesso.

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.

Inoltre, si introduce l'obbligatorietà per i valutatori di svolgere un incontro-riunione da svolgere con tutti i collaboratori per una verifica e monitoraggio complessivo dell'andamento dei risultati inerenti gli obiettivi organizzativi e comportamentali, nonché sugli obiettivi di budget assegnati. L'incontro va formalizzato con un verbale della riunione che va inviato alla UOC Controllo di Gestione e alla UOSD Formazione e Sistema Valutazione.

**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, che termina con l'attribuzione del punteggio complessivo da parte del valutatore. L'esito della valutazione va comunicato con 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. Questa parte è obbligatoria per i valutatori dell'area dirigenza.

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 inviata alla UOSD Formazione e Sistema Valutazione.

Il valutato può, se ritiene opportuno, riportare le proprie osservazioni in ordine al giudizio ricevuto.

Eventuali contestazioni devono essere formalizzate ed indirizzate agli organismi aziendali preposti come definito dal paragrafo seguente.

## Art.11 Valutazione II Istanza

Nei casi in cui la valutazione di prima istanza abbia esito negativo o in cui il valutato ritiene che la valutazione ricevuta contenga elementi oggettivi, riscontrabili e documentabili di palese contraddittorietà, infondatezza, discriminazione o pregiudizio può richiedere una valutazione di seconda istanza.

Tale procedura è da intendersi di carattere non ordinario e riveste quindi carattere eccezionale ed è finalizzata a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il sistema di valutazione attraverso i passaggi di trasparenza e di coinvolgimento del valutato già prevede e incentiva il confronto tra valutatore e valutato, tuttavia l'Azienda si impegna a garantire, nei casi di eccezionalità precedentemente descritti, la terzietà rispetto alle posizioni del valutato e del valutatore con l'intervento del sovraordinato gerarchico del valutatore.

L'ASST Lariana definisce come chiusura del processo di valutazione la pubblicazione delle schede individuali sul portale dei dipendenti, notificata a tutti i valutati tramite mail.

Dalla pubblicazione delle schede decorre la scadenza di dieci (10) giorni per il valutato di inviare alla UOSD Formazione e Sistema Valutazione (email: [valutazione.dipendenti@asst-lariana.it](mailto:valutazione.dipendenti@asst-lariana.it)) la richiesta di attivazione della procedura di valutazione di seconda istanza.

La domanda deve essere circostanziata, argomentata e avere riscontri documentabili con dati di attività, di produttività o qualsiasi altro elemento oggettivo che giustifica il ricorso della valutazione.

La UOSD Formazione e Sistema Valutazione coinvolge per competenza il sovraordinato gerarchico del valutatore, il quale attenendosi ai principi di imparzialità e correttezza del sistema di misurazione e valutazione della performance, esamina la memoria ed eventualmente chiede, nella forma che riterrà più opportuna e a suo insindacabile giudizio, chiarimenti all'istante e/o al valutatore, eventualmente convocandoli congiuntamente o separatamente.

*E' lasciata facoltà alle parti, sia nel caso del comparto che della dirigenza, apicale e non, di farsi assistere da un rappresentante di loro fiducia, sindacale o legale, durante le fasi della procedura di valutazione di seconda istanza.*

Il sovraordinato gerarchico del valutatore interessato all'istanza, con il supporto della UOSD Formazione e Sistema Valutazione, entro 15 giorni dalla ricezione dell'ultimo atto formale dell'istruttoria emette una **nota motivata che può comprendere un'eventuale accordo raggiunto tra le parti, un'accettazione di revisione del punteggio della**

**scheda o il rigetto della domanda avanzata dall'istante per assenza di motivazione oggettiva.**

Tale atto costituisce la conclusione del procedimento interno aziendale e viene notificato all'istante, fatta salva la facoltà dello stesso di adire alle procedure previste all'art. 410 Cpc, come modificato dall'art. 31, comma 1, della Legge n. 183/2010 (Collegato Lavoro).

## **Art. 12 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 il feedback della 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.

## **Art. 13 SITUAZIONI 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 ricoperto;

**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 e continuativo nell'arco dell'anno di riferimento. Il software utilizzato dall'azienda permette di visualizzare al valutatore solo i dipendenti che devono essere valutati, e quindi elabora automaticamente le presenze/assenze che concorrono al raggiungimento del requisito giuridico per essere valutati e concorrere alla ripartizione del sistema premiante annuale.

**D- Unità Operative con personale =< alle 4 unità:** per i valutatori che hanno meno di quattro collaboratori da valutare, tramite il raccordo operativo e il coordinamento,



garantito dal direttore di dipartimento di afferenza, devono svolgere la funzione di valutazione in modo collegiale condividendo gli indicatori in modo tale da avere elementi di comparazione che permettono di valutare un numero “adeguato” di valutati, su cui è possibile fare una misurazione graduata dei comportamenti attesi.

**E- Per garantire una maggior omogeneità di giudizio e di equità delle valutazioni** si richiede ai Direttori di Dipartimento di svolgere, prima del 20 di gennaio, una riunione con i Direttori delle UOC afferenti al suo dipartimento per favorire e concordare la massima condivisione dei criteri di giudizio da adottare nella compilazione delle schede di valutazione, pur rispettando la soggettività e la responsabilità dei singoli valutatori.

E' auspicabile che prima della comunicazione ai valutati degli esiti della valutazione i Direttori di dipartimento, con le modalità che ritengono più opportuno, si accertino che quanto concordato sia stato applicato coerentemente dai Direttori delle UOC.

**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. 14 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.