PROPOSTA N°: 2142/22
NOME STRUTTURA PROPONENTE: CONTROLLO DI GESTIONE

IL DIRIGENTE RESPONSABILE: Messina Luigi Amerigo
IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO: Messina Luigi Amerigo
Il RESPONSABILE DELL'ISTRUTTORIA: Baroni Silvia

DELIBERA N. 2170 DEL 20/09/2022

OGGETTO: SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFOMANCE

Firmato digitalmente ai sensi della normativa vigente dal: Direttore Generale Matteo Stocco.

IL DIRETTORE GENERALE

Preso atto che, con deliberazione n° 600 del 14/03/2022 si è approvato il sistema di misurazione e valutazione della performance della ASST Santi Paolo e Carlo.

Preso atto, inoltre, che con deliberazione n°1050 del 28/04/2022 è stato rettificato ed integrato il sistema di valutazione della performance della ASST Santi Paolo e Carlo approvato con delibera n° 600 del 14/03/2022.

Vista le comunicazioni alle OO.SS. avvenute via mail in data 01/06/2022 e in data 08/09/2022.

Preso atto delle osservazioni di ANAAO ASSOMED pervenute con mail dell'01/06/2022 e condivise da CGIL FP.

Vista la proposta di aggiornamento del documento da parte del Dirigente Responsabile della S.C. Controllo di Gestione, allegata alla presente.

Rilevato che il Sistema di misurazione e valutazione della performance è un documento soggetto a pubblicazione nell'apposita sezione del sito web della ASST alla sezione "Amministrazione Trasparente" e che pertanto verrà aggiornato.

Su proposta del Dirigente Responsabile della S.C. Controllo di Gestione, il quale attesta la legittimità del presente provvedimento;

Acquisito il parere espresso dalla S.C. Affari Generali in ordine alla regolarità della formazione del presente provvedimento;

Acquisiti i pareri favorevoli del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Socio – Sanitario;

Tutto ciò premesso, propone l'adozione della seguente deliberazione;

D E L I B E R A

Per i motivi di cui in premessa che qui si intendono integralmente trascritti:

1. di approvare l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, della ASST Santi Paolo e Carlo, parte integrante del presente provvedimento;

2. di dare atto che il presente provvedimento non comporta costi a carico dell'Azienda;

3. di dare atto che il presente provvedimento è immediatamente esecutivo, in quanto non soggetto a controllo di Giunta Regionale, verrà pubblicato sul sito internet Aziendale, ai sensi dell'art. 17 comma 6 L.R. n. 33/2009 e s.s.m.m.ii..

Firmato digitalmente ai sensi della normativa vigente dal: Direttore Generale Matteo Stocco.

SISTEMA DI MISURAZIONE VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AZIENDA SOCIO SANITARIA TERRITORIALE ASST SANTI PAOLO E CARLO

Rev.	Descrizione delle modifiche	Data di Emissione
00	I° Edizione Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	28.02.2022
01	II° Edizione con modifica del Criterio per la valutazione individuale negativa (paragrafo 5.4.1)	24.03.2022
02	III° Edizione con modifiche casi particolari (paragrafo 5.4.3) e dei coefficienti moltiplicativi per il calcolo dei punteggi (Allegato 5)	07.09.2022

Redazione:
Luigi Amerigo Messina (Coordinatore SC CdG)
Silvia Baroni (SC CdG)
Luigi Antonio Nastasi (SC CdG)
Luca Rango (SC CdG)

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE AZIENDALI

INDICE

1. FINALITA' 3
2. AMBITO DI APPLICAZIONE 3
3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO 4
4. DEFINIZIONI ED ACRONIMI 4
5. CONTENUTO 5
5.1. GLI ATTORI COINVOLTI 5
5.2. CENTRI DI RESPONSABILITÀ 6
5.3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE 7
5.3.1 PROGETTAZIONE 8
5.3.2 NEGOZIAZIONE 10
5.3.3 SOTTOSCRIZIONE 10
5.3.4 MONITORAGGIO 11
5.3.5 VALUTAZIONE 11
5.3.6 MATRICE RESPONSABILITA' 12
5.4. PERFORMANCE INDIVIDUALE 12
5.4.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE 12
5.4.2 L'AUTOVALUTAZIONE 14
5.4.3 CASI PARTICOLARI 14
5.4.4 GLI OUTPUT DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 15
5.4.5 COLLEGAMENTO TRA LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA PERFORMANCE INDIVIDUALE 15
5.4.6 COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE 15
5.4.7 COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E VALUTAZIONI PERIODICHE PREVISTE DALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA 15
5.5. MECCANISMI DI CONCILIAZIONE 16
6. PUBBLICITÀ 16
7. ALLEGATI 17
7.1 ELENCO CDR 17
7.2 FAC SIMILE SCHEDA DI BUDGET DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 17
7.3 FAC SIMILE SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI 17
7.4 DESCRITTORI 17
7.5 FAC SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 17

1. FINALITA'

Scopo del presente documento è descrivere il Sistema di Valutazione Aziendale delle Performance della ASST Santi Paolo e Carlo.
La definizione di un Sistema di Valutazione della Performance è prevista dal D. Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i., che introduce una disciplina organica, per la pubblica amministrazione, relativa:

- all'utilizzo di strumenti di valorizzazione del merito;
- all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa;
- ai principi di selettività e di concorsualità nelle progressioni di carriera;
- all'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico;
- alla garanzia della legalità.

Nel dettaglio il presente documento descrive il ciclo della *performance* e descrive le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo, i meccanismi di conciliazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Inoltre, il sistema di valutazione si propone la semplificazione del processo valutativo, definendo in un contesto unitario ed integrato:

- le valutazioni annuali del personale, anche a fini premianti (retribuzione di risultato o produttività);
- le valutazioni di fine o inizio incarico dei dirigenti;
- le valutazioni ai fini delle progressioni orizzontali del personale del comparto.

L'obiettivo è sostenere lo sviluppo di un'identità organizzativa unica e di cambiare la filosofia di valutati e valutatori, utilizzando il processo come leva gestionale per orientare i comportamenti dei dipendenti verso i fini aziendali, in una logica di sviluppo condiviso.

2. AMBITO DI APPLICAZIONE

Il processo si applica a tutti i Dipartimenti, alle Strutture Complesse, alle Strutture Semplici Dipartimentali, alle Strutture Semplici di staff, alle Funzioni di staff e più in generale a tutti i Centri di Responsabilità e a tutto il personale della ASST Santi Paolo e Carlo, come da assetto organizzativo previsto nella Legge Regionale 23/2015 ed esplicitato nel POAS 2016-2018 e successive modifiche.

La *performance* viene misurata ai seguenti livelli:

1. **Livello aziendale**: la *performance* complessiva è misurata rispetto al raggiungimento dei seguenti obiettivi:
    a. gli obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
    b. obiettivi aziendali di interesse regionale, annualmente assegnati dalla Regione;
    c. obiettivi strategici aziendali, definiti dalla Direzione Strategica.

Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la *performance* organizzativa aziendale.

2. **Livello dipartimentale**: la *performance* organizzativa del Dipartimento è misurata rispetto agli obiettivi annualmente assegnati dalla Direzione Strategica, obiettivi specifici dei dipartimenti e partecipazione alla performance aziendale, al cui raggiungimento concorrono tutte le strutture afferenti.
   Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la *performance* organizzativa dipartimentale.
3. **Livello di Unità Operativa o CDR**: la *performance* organizzativa di Unità Operativa (Struttura Complessa, Struttura Semplice di staff, Struttura Semplice Dipartimentale e funzione di staff), individuata come autonomo Centro di Responsabilità di budget (di seguito CDR), è misurata sugli obiettivi di budget annualmente assegnati dalla Direzione Strategica. Gli obiettivi sono articolati per ambiti di valutazione come meglio specificato nei paragrafi successivi.
   Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la *performance* organizzativa di Unità Operativa o CDR.
4. **Livello individuale**: ogni singolo dipendente dell'Azienda afferente all'area contrattuale sia della dirigenza che del comparto viene valutato annualmente, in relazione al livello di responsabilità, rispetto al raggiungimento di obiettivi individuali, ai comportamenti organizzativi e individuali, ai risultati professionali, alla *performance* organizzativa delle strutture di appartenenza e allo specifico apporto al loro raggiungimento.
   Il grado di raggiungimento di tali obiettivi definisce la *performance* individuale.

3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

- Decreto Legislativo 30 dicembre 1992, n. 502. "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n. 42" e s.m.i.;
- Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i.;
- Legge Regionale 30 dicembre 2009, n. 33 (Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità) e s.m.i.
- CCNL di riferimento vigenti;
- Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance.
- D.G.R. XI/4452 del 22 marzo 2021 di "Approvazione verbale di confronto tra la delegazione di parte pubblica e le OO.SS. della Dirigenza dell'Area Sanità avente ad oggetto la definizione delle linee generali di indirizzo nelle materie di cui all'art. 6 del CCNL dell'Area sanità del 19/12/2019"

4. DEFINIZIONI ED ACRONIMI

POAS: Piano di Organizzazione Aziendale Strategico
PIAO: Piano Integrato di Attività e di Organizzazione
ASST: Azienda Socio Sanitaria territoriale
CDR: Centri di Responsabilità
DG: Direttore Generale
DS: Direttore Sanitario

DA: Direttore Amministrativo
DSS: Direttore Socio Sanitario
DMP: Direzione Medica di Presidio
SC: Struttura Complessa
SSD: Struttura Semplice Dipartimentale
SS: Struttura Semplice
UQRC: Ufficio Qualità e Rischio Clinico
CDG: Controllo di Gestione
DiPSa: Direzione Professioni Sanitarie
CDC: Centro di Costo
PNE: Piano Nazionale Esiti
AGENAS: Agenzia Nazionale per i servizi Sanitari regionali
NVP: Nucleo di Valutazione delle Performance
Misurazione: si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.
Valutazione: si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento
Performance individuale: ai sensi dell'art. 9 del d. lgs. 150/2009 e s.m.i., si intende l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione
Performance organizzativa: si intende il risultato e la modalità di raggiungimento del risultato che un'organizzazione o unità organizzativa, raggiunge attraverso la propria azione

5. CONTENUTO

5.1. GLI ATTORI COINVOLTI

Il sistema di valutazione coinvolge tutti i dipendenti dell'ASST con rapporto di lavoro dipendente e universitario convenzionato a tempo indeterminato e determinato, che vengono distinti in due tipologie, Dirigenza e Comparto.

Rientrano nell'area **Dirigenza**:

- Direttori di Dipartimento;
- Direttori di Struttura Complessa;
- Responsabili di Struttura Semplice a valenza Dipartimentale o Distrettuale;
- Responsabili di Struttura Semplice;
- Dirigenti con incarico professionale di altissima professionalità a valenza dipartimentale;
- Dirigenti con incarico professionale di altissima professionalità quale articolazione interna di struttura complessa;
- Dirigente con incarico professionale di alta specializzazione;
- Dirigente con incarico professionale di consulenza, di studio, di ricerca, ispettivo, di verifica e di controllo;
- Dirigenti con incarichi professionali di base.

Rientrano nell'area **Comparto** gli 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 individuale differentemente profilate**, in relazione alle specificità di ruolo e responsabilità, come meglio specificato sugli allegati.

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 misurazione e valutazione, a ciascuno dei quali vengono riconosciute proprie competenze e responsabilità, come di seguito elencate:

- Valutato: tutto il personale in servizio con rapporto di lavoro dipendente a tempo sia indeterminato che determinato è oggetto di valutazione;
- Valutatore: il sovraordinato gerarchico, Responsabile di Unità Organizzativa, Dipartimento o Direzione, eventualmente supportato, in caso di necessità in relazione alla dimensione della struttura, da chi abbia diretta conoscenza dell'attività del valutato (altri dirigenti, personale titolare di posizione organizzativa o di incarico di coordinamento assegnati alla medesima Unità Organizzativa);
- 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, supporta il Nucleo di Valutazione della Performance;
- Risorse Umane: applica i sistemi premianti tramite l'erogazione della retribuzione di risultato sulla base dei risultati conseguiti;
- Direzione Strategica: definisce gli obiettivi strategici aziendali;
- Nucleo di Valutazione delle Performance: 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.

5.2. CENTRI DI RESPONSABILITÀ

L'individuazione dei CDR deve tenere conto della corrispondenza tra obiettivi e leve concretamente attivabili dal responsabile di entità organizzativa, in particolare dei seguenti criteri:

- corrispondenza tra obiettivi e leve concretamente attivabili dal responsabile;
- riferimento alla struttura organizzativa dell'azienda. La struttura organizzativa formalmente definita dal POAS costituisce la base per l'elaborazione del piano dei CDR;
- presenza di un Responsabile o Coordinatore con potere decisionale ed autonomia gestionale; i responsabili di CDR sono coloro che hanno autonomia nella gestione e coordinamento delle risorse e nella scelta delle modalità operative finalizzate al raggiungimento dei risultati;
- rilevanza strategica dell'attività svolta ed entità delle risorse gestite: un'entità organizzativa può essere identificata come CDR, nel caso in cui l'attività svolta abbia carattere strategico e l'entità delle risorse impiegate sia rilevante;
- coerenza con il piano dei centri di costo, poiché la contabilità analitica rappresenta uno degli strumenti di monitoraggio e verifica degli obiettivi economici di budget assegnati ai CDR.

In sintesi, il piano dei CDR corrisponde alle strutture organizzative formalmente individuate dal POAS, integrato in base ai criteri sopra enunciati, che sarà oggetto d'aggiornamento in caso di modifiche del POAS (*cfr. Allegato 1 Elenco CDR*).

5.3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance si svolge secondo uno schema logico-temporale che prevede la successione di momenti distinti:

a) progettazione degli obiettivi di *budget* ed eventuali obiettivi specifici individuali, dei valori attesi di risultato (*target*) e dei rispettivi indicatori; questa fase è collegata alle risorse disponibili e coerente con la programmazione economico-finanziaria e gli altri livelli di programmazione;
b) negoziazione attraverso il confronto tra i responsabili dei CDR e la direzione strategica e conseguente sottoscrizione delle schede di budget e conseguente sottoscrizione della scheda di *budget*;
c) monitoraggio in corso di esercizio, attivazione di eventuali interventi correttivi e meccanismi di revisione;
d) misurazione e valutazione della performance organizzativa;
e) valutazione della *performance* individuale;
f) utilizzo dei sistemi premianti tramite l'erogazione della retribuzione di risultato sulla base dei risultati conseguiti;
g) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

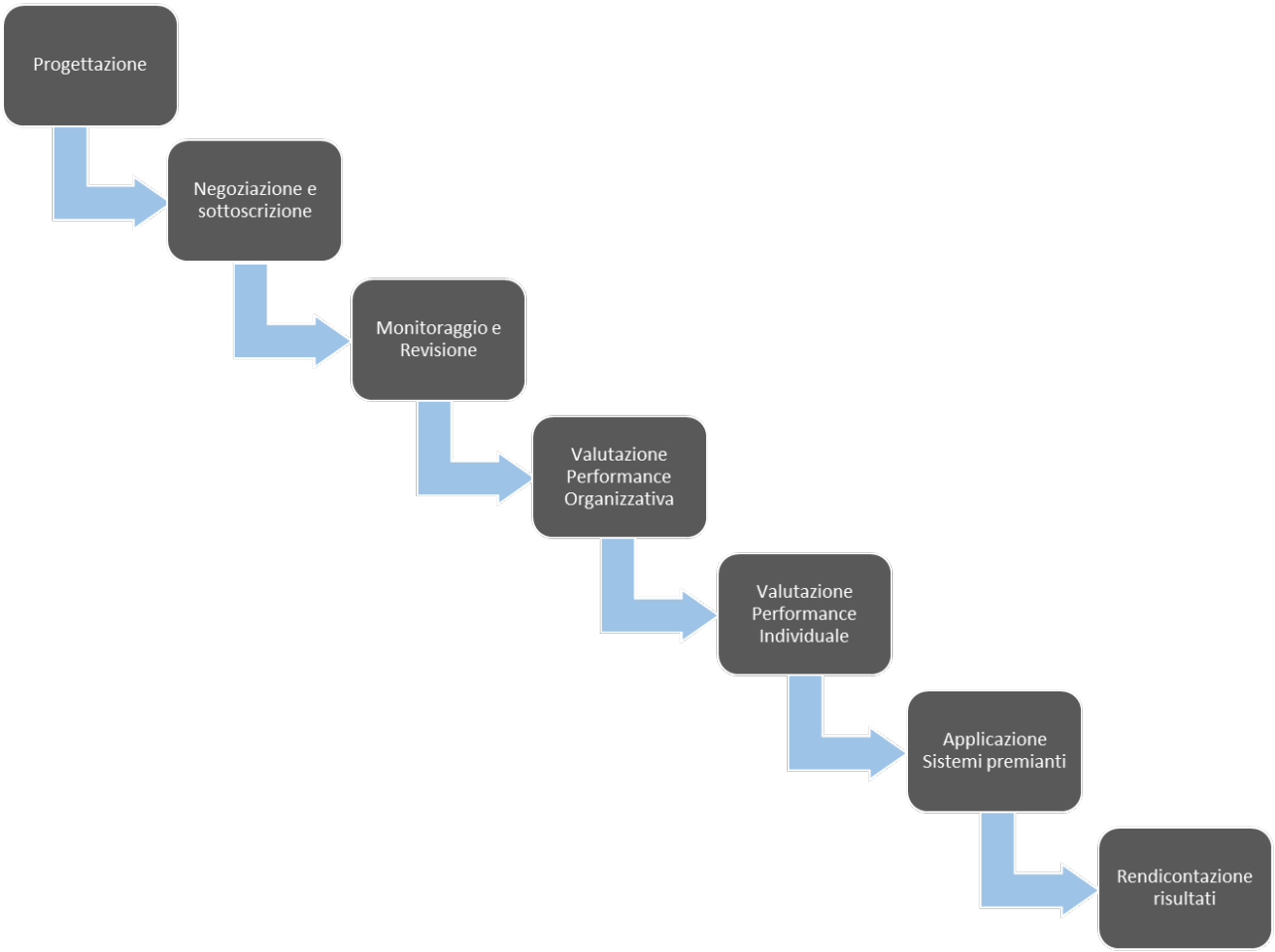

Figura 1 - *Flow chart* del processo di budget

Le fasi temporali indicative di sviluppo del processo di *budget* sono:

	NOV Anno X-1	DIC Anno X-1	GEN Anno X	FEB Anno X	MAR Anno X	APR Anno X	MAG-OTT Anno X	NOV Anno X	DIC Anno X	GEN Anno X+1	FEB Anno X+1	MAR Anno X+1	APR Anno X+1	MAG Anno X+1	GIU Anno X+1
Progettazione															
Negoziazione e sottoscrizione															
Monitoraggio e Revisione															
Valutazione Performance Organizzativa															
Valutazione Performance individuale															
Applicazione Sistemi premianti															

Figura 2 - GANTT del processo annuale di *budget*

5.3.1 PROGETTAZIONE

La progettazione degli obiettivi prende le mosse dalle Regole del Sistema Socio Sanitario Lombardo e ne declina le indicazioni nei diversi livelli di responsabilità. Le Regole del Sistema Socio Sanitario Lombardo vengono integrate con:

- obiettivi che ulteriormente e specificatamente Regione Lombardia assegna agli enti del Sistema Sanitario Regionale e ai Direttori Generali;
- obiettivi definiti nei contratti integrativi stipulati con l'ATS di Milano per l'erogazione di prestazioni sanitarie;
- obiettivi declinati nell'ambito del decreto di assegnazione per la definizione del Conto Economico Previsionale;
- obiettivi ritenuti strategici dalla direzione.

In questa fase il Controllo di Gestione traduce le indicazioni strategiche aziendali in **adempimenti e obiettivi** annuali, integrandoli con le proposte pervenute dai CDR aziendali.

Obiettivi e indicatori

Gli obiettivi vanno distinti dagli **adempimenti**, che sono separatamente valutati per la dirigenza. Più propriamente il concetto di adempimento coincide con le attività o prestazioni minime obbligatorie, collegate al rispetto del contratto di lavoro, della legge, dei regolamenti, valutate come requisito per l'accesso alla valutazione della performance organizzativa per la dirigenza. Gli adempimenti afferiscono alla responsabilità disciplinare, mentre gli obiettivi sono correlati alla responsabilità dirigenziale. Sono esempi di adempimenti: la tempestiva e corretta compilazione della documentazione sanitaria (registri operatori, SDO, cartelle cliniche, ecc.), la partecipazione alle reti di patologia, la partecipazione al progetto regionale SISS (tra cui la pubblicazione di

documenti sanitari e la prescrizione elettronica), le certificazioni obbligatorie (INAIL in PS e malattia in ricovero), il rispetto degli obblighi formativi, il rispetto delle discipline sull'anticorruzione e trasparenza.

Gli **obiettivi** sono definiti in termini di:

- risultati da conseguire in termini quantitativi (volumi di attività per linea produttiva e ricavi e costi correlati) in coerenza con quanto definito dal Bilancio preventivo dell'azienda;
- risultati da conseguire di natura qualitativa nell'ambito delle aree del miglioramento continuo della qualità delle cure prestate ai pazienti, degli indicatori di efficienza ed efficacia monitorati dal portale di governo di Regione Lombardia, da AGENAS attraverso il Piano Nazionale Esiti e dalla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa attraverso il Network delle Regioni, da ATS Milano attraverso il proprio portale;
- risultati da conseguire di natura qualitativa nell'ambito della prevenzione e gestione del rischio clinico, coerentemente ai progetti del Piano di *Risk Management*, declinato sulla base delle linee guida annuali di Regione Lombardia in merito, ed ai progetti derivanti dalla completa implementazione aziendale delle raccomandazioni ministeriali, nonché dall'analisi dello storico dei dati registrati col Sistema di *incident reporting* aziendale;
- risultati da conseguire di natura organizzativa sulla base dei programmi di sviluppo e di riorganizzazione dei settori produttivi clinici dell'azienda, sia attraverso l'efficiente utilizzo delle risorse umane della dirigenza e del comparto sia attraverso l'integrazione della programmazione dell'acquisizione di beni e servizi (farmaci, dispostivi medici, attrezzature elettromedicali) e della mappatura dei rischi contenuta nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

Gli obiettivi dovranno essere *SMART* (specifico, misurabile, raggiungibile, rilevante, basato sul tempo):

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni dell'organizzazione;
- specifici e misurabili;
- riferiti ad un arco temporale determinato, solitamente annuale;
- correlati alle risorse disponibili.

La **scheda di *budget* della *performance* organizzativa,** di seguito "scheda di *budget*" (*cfr. Allegato 2 FAC SIMILE SCHEDA DI BUDGET DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA*) è lo strumento per la valutazione della *performance* organizzativa e consta di obiettivi a cui viene assegnato un punteggio. La somma dei punti assegnati a tutti gli obiettivi vale 100. È buona norma non sovraccaricare la scheda di un numero eccessivo di obiettivi al fine di garantire un equilibrato e significativo "peso" a ciascun obiettivo.

Gli obiettivi caratterizzati da indicatori numerici ed afferenti a dimensioni quantitative (prestazioni, tassi, ecc.) sono misurati in percentuale al grado di raggiungimento dell'obiettivo, definendo i criteri di valutazione (proporzionale diretta, per fasce, ecc.) ed eventualmente il margine di tolleranza rispetto al *target* atteso entro il quale l'obiettivo possa ritenersi pienamente raggiunto.
Per quegli obiettivi strategici verso i quali l'Azienda abbia un interesse preponderante da incentivare (es. obiettivi aziendali di interesse regionale) può essere utilizzato un indicatore di tipo binario (fatto/non fatto), tuttavia è preferibile non eccedere nell'utilizzo di indicatori di questo tipo per evitare uno sbilanciamento nella lettura dei risultati.

La distribuzione dei punti tra gli obiettivi è effettuata tenendo conto delle priorità aziendali, della rilevanza relativa o del grado di difficoltà del risultato per ciascun CDR e di ogni altra linee di indirizzo della Direzione Strategica.
La misurazione della *performance* organizzativa viene, quindi, effettuata come sommatoria dei punti misurati secondo i criteri di valutazione di ciascun obiettivo, su un totale massimo di 100. I punti conseguiti, in centesimi, rappresentano **l'indice sintetico di *performance* organizzativa**.

Gli **indicatori** e i valori *target* impiegati per esprimere gli obiettivi possono essere di tipo economico, di attività e qualitativi o di *outcome* e sono esplicitati sulla scheda di *budget*.
Gli indicatori economici sono espressi in termini di ricavi, di costi o di rapporto tra ricavi e costi.
Gli indicatori di attività esprimono livelli di attività e di servizio che il CDR si impegna a perseguire.
Gli indicatori qualitativi o di *outcome* esprimono le aree di miglioramento continuo della qualità delle cure prestate ai pazienti e le aree di prevenzione e gestione del rischio clinico e le azioni di miglioramento organizzativo.

5.3.2 NEGOZIAZIONE

Le schede che declinano gli obiettivi di *budget* elaborate durante la fase di progettazione vengono redatte dal CDG per essere sottoposte ad una fase di negoziazione tra gli attori coinvolti, la Direzione Strategica e singoli Responsabili di CDR. Esse rappresentano l'impegno bilaterale delle parti interessate al processo di budget.
Gli incontri vengono svolti, di norma, per Dipartimento, alla presenza della Direzione Strategica, del Direttore di Dipartimento, dei Responsabili dei CDR.
Durante gli incontri vengono collegialmente discussi gli obiettivi assegnati a ciascun CDR al fine della loro negoziazione. In questa sede gli attori coinvolti hanno facoltà di proporre modifiche o integrare con altri obiettivi di budget. Al termine della discussione viene consolidata la scheda di *budget* presentata e discussa, nella sua versione definitiva.

Questa fase prevede, inoltre, l'eventuale assegnazione di **obiettivi specifici** individuali ad ogni collaboratore valutato (*cfr. Allegato 3 FAC SIMILE SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI*).
La finalità è quella di specificare e rendere noti al diretto interessato i comportamenti attesi dalla ASST, il contributo richiesto al singolo lavoratore e al CDR di appartenenza e gli obiettivi di periodo.
È facoltà della Direzione Strategica intervenire in corso d'anno per apportare eventuali modifiche agli obiettivi assegnati nel caso dovessero emergere nuove esigenze o per sopraggiunte disposizioni regionali.

5.3.3 SOTTOSCRIZIONE

Al termine delle fasi di progettazione e negoziazione si procede alla fase di sottoscrizione della scheda di *budget* elaborata e consolidata. Il Responsabile del CDR sottoscrive per presa visione le proprie schede di *budget* con data e firma e le consegna al Direttore del CDG in forma cartacea o digitale. Successivamente ciascun responsabile di CDR è tenuto a organizzare riunioni all'interno del proprio CDR, il più possibile partecipate e formalizzate, con la finalità di trasmettere i contenuti degli obiettivi a tutti i collaboratori. In ogni caso tutti i dirigenti sono tenuti ad informarsi autonomamente rispetto agli obiettivi assegnati.
La fase di sottoscrizione si effettua subito dopo la fase di progettazione e negoziazione e di norma dura da uno a due mesi.

5.3.4 MONITORAGGIO

Il monitoraggio intermedio si realizza mediante la predisposizione di report periodici che permettono di verificare l'andamento dei risultati al fine di attivare eventuali azioni correttive.
Il CDG elabora sul sistema informatizzato di reportistica aziendale i report in cui vengono riportati i risultati ottenuti.
Tutti i responsabili di CDR possono accedere direttamente al portale aziendale per verificare l'andamento degli obiettivi, anche al fine di informare periodicamente i collaboratori e stimolare azioni correttive finalizzate al raggiungimento degli obiettivi, tramite comportamenti proattivi.
La Direzione Strategica, con periodicità, procede alla convocazione di riunioni del Collegio di Direzione, durante le quali comunica lo stato di avanzamento dei progetti aziendali ed i dati di attività del periodo di riferimento, evidenziando le eventuali criticità.
I Responsabili di CDR devono informare dei contenuti delle riunioni il personale del CDR, possibilmente tramite documento scritto.
Meccanismi di retroazione sono previsti nelle situazioni di comprovata criticità, occorse successivamente all'assegnazione degli obiettivi, che determinino pregiudizio al loro raggiungimento, e consistono nella **revisione** degli stessi qualora non siano attuabili azioni di miglioramento.
La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del Responsabile di CDR ovvero su proposta delle Direzioni competenti ed è basata su elementi oggettivi che evidenzino l'impossibilità dell'obiettivo dovuta ad errate previsioni ovvero a sopravvenute circostanze non prevedibili.
La revisione del *budget* dev'essere documentata dal verbale di incontro tra Responsabile di CDR e Direzione Strategica o da intercorsa corrispondenza.
L'istanza di revisione dev'essere presentata dal Responsabile di CDR, successivamente all'assegnazione degli obiettivi, entro un termine congruo dal verificarsi dei fatti o circostanze che hanno reso gli obiettivi non raggiungibili.
Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiungibile per impedimenti non dipendenti dal CDR viene **sterilizzato**, dal CDG, e il suo peso viene ridistribuito sugli altri obiettivi, in percentuale rispetto ai relativi pesi.

5.3.5 VALUTAZIONE

Alla chiusura dell'esercizio di budget si procede alla misurazione dei risultati e alla valutazione della *performance* organizzativa, a livello complessivo aziendale, di dipartimento e di unità operativa o CDR, e della *performance* individuale del personale dirigente e del comparto.
In particolare la *performance* organizzativa di CDR è effettuata in base alle misurazioni degli indicatori effettuate dai certificatori di prima istanza e validata dal Nucleo di Valutazione.
La valutazione formale da parte del Nucleo di Valutazione ha l'obiettivo di certificare che i processi messi in atto dall'azienda siano corretti nella forma e nella sostanza e che vi sia coerenza rispetto agli impegni assunti nei confronti del personale.

L'*output* del processo di valutazione della *performance* organizzativa è **l'indice sintetico di *performance* organizzativa** calcolato come sommatoria dei punti misurati secondo i criteri di valutazione di ciascun obiettivo, su un totale massimo di 100.

5.3.6 MATRICE RESPONSABILITA'

FASE del PROCESSO / ATTORE	Direzione Strategica	Direttore CDG	Responsabili / Coordinatori CDR	Responsabile Risorse Umane
PROGETTAZIONE delle schede di *budget* annuali	R	C	I	I
NEGOZIAZIONE del *budget* con le Strutture aziendali e SOTTOSCRIZIONE delle schede di *budget*	R	C	R	I
MONITORAGGIO e degli indicatori di *budget*	I	R	C	I
REVISIONE degli obiettivi	R	I	C	I
VALUTAZIONE Performance Organizzativa	C	R	C	I
VALUTAZIONE Performance Individuale	I	C	R	I
Applicazione SISTEMI PREMIANTI	I	C	I	R
RENDICONDAZIONE Risultati	I	R	C	I

LEGENDA
R: responsabile della fase del processo
C: coinvolto nella fase del processo
I: informato della fase del processo

5.4. PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.4.1 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La ***performance individuale*** misura le competenze dimostrate, i comportamenti professionali ed organizzativi espressi e il contributo assicurato dal singolo alla *performance* del CDR di appartenenza, durante l'anno di valutazione.

Il sistema di misurazione delle *performance* coinvolge tutti i componenti dell'organizzazione aziendale con rapporto di lavoro dipendente a tempo indeterminato e determinato, suddivisi in due tipologie:

- Personale Area Comparto
- Personale Area Dirigenza

Gli elementi per la valutazione individuale sono quelli previsti nelle schede di valutazione della *performance* individuale allegate al presente documento (*cfr. Allegato 4 DESCRITTORI*), di cui costituiscono parte integrante e sostanziale, in particolare le dimensioni di riferimento sono:

- i **risultati**, riferiti agli obiettivi annuali della *performance* organizzativa;
- i **comportamenti**, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

Sulle schede di valutazione individuale sono specificate quali sono le dimensioni tenute in considerazione ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale e quali siano i rispettivi pesi.
Gli ambiti di valutazione risultano diversamente articolati in funzione della tipologia di incarico ricoperto e delle connesse responsabilità. Ogni elemento di valutazione concorre nella determinazione del punteggio finale di valutazione con un peso percentuale predefinito, che è

differente in relazione all'incidenza della posizione nell'assetto organizzativo. Ne consegue che **per ogni tipologia di incarico corrispondono schede di valutazione individuale differentemente profilate** *(cfr. Allegato 5 FAC SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE)*.

Il valutatore è il sovraordinato gerarchico, eventualmente supportato, in caso di necessità in relazione alla dimensione della struttura, da chi abbia conoscenza diretta dell'attività del valutato. 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 sovraordinato può delegare altri dirigenti, il personale titolare di posizione organizzativa o di incarico di coordinamento con un atto di delega formale. Di seguito la tabella riepilogativa.

Valutatore	Valutati
Direttore Generale	Direttori di Staff DG
Direttore Sanitario	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili SC, SS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Amministrativo	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili SC, SS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Socio- Sanitario	Direttori Dipartimento afferenti alla direzione, Responsabili SC, SS e P.O. afferenti in staff alla direzione
Direttore Dipartimento	Direttori SC, Responsabili SSD afferenti al dipartimento
Direttore SC	Responsabili SS, dirigenti e personale comparto formalmente assegnato alla struttura e/o con processo di delega formale
Responsabile SS o SSD	Dirigenti, P.O., personale comparto formalmente assegnato alla struttura o con processo di delega formale
P.O.	Solo personale formalmente assegnato con processo di delega formale
Coordinatore	Solo personale formalmente assegnato con processo di delega formale

La valutazione deve essere svolta successivamente alla valutazione della *performance* organizzativa, di norma entro fine marzo o comunque in coerenza con gli accordi sindacali vigenti, dell'anno successivo a quello di riferimento, attraverso la compilazione delle schede del personale assegnato e deve essere compilata previo confronto con tra il valutato ed il valutatore, anche attraverso eventuali colloqui intermedi (soprattutto ove in corso d'anno si evidenzino criticità).

Lo strumento di valutazione è la **scheda di valutazione della *performance* individuale** che esprime un punteggio in centesimi (*cfr. Allegato 5 FAC SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE*). La valutazione individuale si intende negativa con risultato inferiore a 50 punti.
La scheda di valutazione individuale, sottoscritta dal valutatore o da altro responsabile come sopra indicato, è sottoposta all'interessato che la firma per presa visione.
Il dipendente può richiedere al valutatore informazioni e chiarimenti sulla valutazione conseguita.
Nel caso in cui il valutato consideri, complessivamente, la propria valutazione difforme o non completamente corrispondente alle proprie personali aspettative, potrà inserire le proprie osservazioni.
Il processo di valutazione termina con l'attribuzione del punteggio complessivo da parte del valutatore, ad esito di un colloquio o confronto tra valutato e valutatore.
La sottoscrizione della scheda costituisce una mera presa visione della valutazione e non comporta alcuna condivisione del giudizio espresso dal valutatore.

Al fine di poter esprimere un giudizio coerente sulle performance individuali, il periodo minimo di riferimento su cui esprimere la valutazione non può essere inferiore a tre mesi di effettivo servizio.

Le schede di valutazione individuale sono raccolte, in forma cartacea o digitale dal CDG.

5.4.2 L'AUTOVALUTAZIONE

Il valutato può svolgere un ruolo di partecipazione attiva durante il processo di valutazione, a tal fine la fase di valutazione finale può essere preceduta da un'autovalutazione effettuata su base volontaria. L'autovalutazione rappresenta un passaggio opzionale che permette al valutato di compilare la propria scheda, allo scopo di migliorare la consapevolezza del processo valutativo da parte del valutato, senza peraltro effetti vincolanti sulle risultanze finali, che rimangono di esclusiva competenza del valutatore.

5.4.3 CASI PARTICOLARI

1	*Trasferimenti e mobilità (interni)*	Nel caso in cui un dipendente abbia prestato servizio in più strutture nell'anno di riferimento, è valutato dal valutatore dell'ultima struttura di assegnazione, se il periodo di servizio presso l'ultima struttura è di almeno tre mesi. Tuttavia, il valutatore si farà carico di acquisire dai valutatori dei periodi precedenti gli elementi di conoscenza utili al fine di formulare un giudizio finale di contenuto unitario.
2	*Cambio di profilo professionale in corso d'anno*	Il dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione cambia il proprio profilo professionale, sarà di norma valutato con il modello di valutazione relativo al periodo temporalmente più lungo.
3	*Personale temporaneamente assente dal servizio*	Il personale temporaneamente assente dal servizio per periodi di lunga durata determinati da maternità, malattia, aspettative ed altre analoghe casistiche, sarà soggetto a valutazione esclusivamente nei casi in cui abbia prestato in maniera continuativa almeno tre mesi di servizio effettivo nell'arco dell'anno di riferimento.
4	*Comando o Distacco*	Nei casi di comando e distacco la valutazione della performance individuale è effettuata dall'amministrazione presso la quale il dipendente presta la propria attività, per la durata del comando o del distacco. Questo meccanismo trova conferma nella circostanza che è proprio tale amministrazione a provvedere alla corresponsione del trattamento accessorio, la cui ponderazione dipende dagli esiti della valutazione, secondo quanto previsto dalla legge.
5	*Cambio del valutatore in corso d'anno*	Nel caso di un cambio di valutatore in corso d'anno, la valutazione è operata dal valutatore della struttura in cui il dipendente è assegnato al 31 dicembre, sentito il parere, del valutatore precedente.
6	*Lunga assenza, indisponibilità e quiescenza del valutatore*	Nel caso di indisponibilità del valutatore, come lunghe aspettative o pensionamento, la valutazione annuale viene effettuata dal responsabile direttamente sovraordinato secondo l'organizzazione aziendale.
7	*Incarichi superiori a uno*	Nei casi di reggenza il dirigente sarà valutato esclusivamente con riferimento all'incarico principale di cui ha la titolarità o secondo quanto previsto dal CCNL.

5.4.4 GLI *OUTPUT* DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Gli *output* del processo di valutazione della *performance* individuale sono:

- **la valutazione annuale finale**: indicatore sintetico della *performance* ottenuto dalla somma dei punteggi dei singoli ambiti della valutazione individuale, come specificato sulla scheda di valutazione individuale;
- **la valutazione annuale finale con riflesso economico**: indicatore sintetico della *performance* ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "*Performance* organizzativa" e dell'ambito "*Performance* individuale";
- **il punteggio annuale per le valutazioni periodiche previsti dalla contrattazione collettiva** per i dirigenti (fine incarico, maturazione del primo quinquennio di servizio, passaggi alle fasce superiori dell'indennità di esclusività): indicatore sintetico della *performance* ottenuto dalla somma dei punteggi dell'ambito di valutazione "*Performance* individuale" e "*Performance* organizzativa" o di eventuali "Obiettivo specifici individuali".

5.4.5 COLLEGAMENTO TRA LA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA E LA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

Il processo introdotto mira a rendere organico il collegamento tra *performance* organizzativa e *performance* individuale.
Pertanto, la misurazione delle *performance* tiene conto in modo integrato:

- delle *performance* organizzative, correlate agli obiettivi aziendali raggiunti da ogni singolo CDR nell'anno di riferimento;
- delle *performance* individuali, correlate all'esito della valutazione individuale annuale.

La scheda di valutazione individuale è lo strumento di sintesi tra le due performance e prevede la valutazione del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del CDR.

5.4.6 COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA PREMIANTE

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa che recepisce i meccanismi di distribuzione delle risorse definiti dalla contrattazione nazionale.
Resta fermo, in ogni caso, che le modalità di utilizzo degli incentivi, le risorse economiche ad essi assegnate, i criteri di collegamento tra premi e sistema di valutazione della *performance* individuale sono oggetto di contrattazione integrativa con le organizzazioni sindacali in coerenza con quanto espressamente previsto dai contratti collettivi nazionali di lavoro, nel rispetto dei vincoli imposti dalla legislazione vigente e degli indirizzi impartiti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica.

5.4.7 COLLEGAMENTO TRA VALUTAZIONE INDIVIDUALE E VALUTAZIONI PERIODICHE PREVISTE DALLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Sono riservate ad appositi **Collegi Tecnici** le seguenti specifiche tipologie di valutazione nei confronti del personale di area dirigenziale:

- valutazione di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
- valutazione dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- valutazione dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale finalizzata all'attribuzione di un incremento dell'indennità di esclusività nei valori stabiliti dalla contrattazione collettiva nazionale.

I Collegi Tecnici, costituiti con specifica deliberazione del Direttore Generale tenendo conto delle differenti peculiarità professionali espresse dai valutati, formuleranno le valutazioni di fine incarico tenendo a riferimento operativo il Sistema di Valutazione qui descritto.

5.5. MECCANISMI DI CONCILIAZIONE

Con riferimento alla ***performance* organizzativa,** al fine di garantire i principi del contradditorio e della partecipazione, la proposta di valutazione è preventivamente comunicata a tutti i Responsabili di CDR cui viene assegnato un congruo termine, solitamente di venti giorni, e comunque non inferiore a quindici, entro cui proporre eventuali controdeduzioni. Eventuali contestazioni rispetto ai risultati della misurazione degli indicatori sono eccepite dal Responsabile di CDR, attraverso motivata istanza di revisione, valutate dal Controllo di Gestione in contraddittorio con il CDR interessato e sottoposte alla Direzione Strategica in prima istanza e al Nucleo di Valutazione in seconda istanza.
Il termine ultimo per la presentazione dell'istanza di revisione è assegnato nella comunicazione della proposta di valutazione.

Con riferimento alla ***performance* individuale** il dipendente può richiedere, entro 15 giorni dalla presa visione, il riesame del giudizio espresso dal proprio responsabile al Nucleo di Valutazione attraverso annotazione sulla scheda di valutazione individuale descrivendo succintamente i motivi per cui i giudizi espressi dal responsabile preposto non sono condivisi. Il Nucleo di Valutazione potrà definire un termine di tempo, comunque non inferiore a 15 giorni, per la presentazione di eventuali controdeduzioni da parte del valutatore.
Raccolte le richieste di riesame e le controdeduzioni, il Nucleo di Valutazione, a cui è demandata ogni conclusiva di definizione dei singoli casi proposti, procederà ad esprimere un proprio giudizio entro 30 giorni dal termine definito per le controdeduzioni. Il giudizio sarà formalmente comunicato ad ogni richiedente e ai relativi responsabili e valutatori.

6. PUBBLICITÀ

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede la massima trasparenza dei processi, operata attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione dei seguenti documenti:

- PIAO;
- Relazione sulla *Performance* e Relazione di Validazione da parte del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni;
- tabella relativa all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- nominativi e curricula dei componenti del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni e del Responsabile delle funzioni di misurazione della performance.

Con la finalità di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione nelle fasi di attuazione e monitoraggio degli obiettivi, sono invece pubblicati sul sito *intranet* aziendale la documentazione integrale relativa all'assegnazione degli obiettivi, le schede di *budget*, i risultati dei monitoraggi, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa.

7. ALLEGATI

7.1 ELENCO CDR
7.2 FAC SIMILE SCHEDA DI BUDGET DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA
7.3 FAC SIMILE SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI
7.4 DESCRITTORI
7.5 FAC SIMILE SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ALLEGATO 1: ELENCO CDR

Dipartimento	**CdR**
Dipartimento amministrativo	Economato e Servizi Alberghieri
Dipartimento amministrativo	Economico Finanziaria
Dipartimento amministrativo	Provveditorato
Dipartimento amministrativo	Risorse Umane
Dipartimento Area Chirurgica	Centro di Day Surgery SC
Dipartimento Area Chirurgica	Centro di Day Surgery SP
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia ad indirizzo oncologico e dei tumori polmonari
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia I SP
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia II SP
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia III SC
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia IV SC
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia Vascolare SC
Dipartimento Area Chirurgica	Chirurgia Angiologica SP
Dipartimento Area Chirurgica	Ortopedia e traumatologia SC
Dipartimento Area Chirurgica	Ortopedia e traumatologia SP
Dipartimento Area Chirurgica	Urologia Interpresidio
Dipartimento Area Critica	Anestesia e Rianimazione I SP
Dipartimento Area Critica	Anestesia e Rianimazione II SC
Dipartimento Area Critica	Trauma Team
Dipartimento Area Medico-Internistica	Dama
Dipartimento Area Medico-Internistica	Dermatologia
Dipartimento Area Medico-Internistica	Geriatria
Dipartimento Area Medico-Internistica	Malattie Infettive e Tropicali
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina del Lavoro
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina I SP
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina II SP
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina III SC
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina III SP
Dipartimento Area Medico-Internistica	Medicina Protetta
Dipartimento Area Medico-Internistica	Nefrologia e Emodialisi Interpresidio
Dipartimento Area Medico-Internistica	Neurologia SC
Dipartimento Area Medico-Internistica	Neurologia SP
Dipartimento Area Medico-Internistica	Riabilitazione Specialistica SC
Dipartimento Area Medico-Internistica	Riabilitazione Specialistica SP
Dipartimento Area Medico-Internistica	Sanità Penitenziaria
Dipartimento Cardio Respiratorio	Cardiologia SC
Dipartimento Cardio Respiratorio	Cardiologia SP
Dipartimento Cardio Respiratorio	Pneumologia
Dipartimento Emato Oncologico	Cure Palliative
Dipartimento Emato Oncologico	Ematologia SC

Dipartimento	CdR
Dipartimento Emato Oncologico	Oncologia SC
Dipartimento Emato Oncologico	Oncologia SP
Dipartimento Emergenza Urgenza	Anestesia e Rianimazione III SC
Dipartimento Emergenza Urgenza	Medicina d'Urgenza e Pronto Soccorso SC
Dipartimento Emergenza Urgenza	Medicina d'Urgenza e Pronto Soccorso SP
Dipartimento Emergenza Urgenza	Medicina Generale e Medicina DUrgenza SC
Dipartimento Epato Gastro Metabolico	Gastroenterologia e Epatologia
Dipartimento Epato Gastro Metabolico	Malattie Endocrine Diabetologie e Disturbi del metabolismo
Dipartimento Epato Gastro Metabolico	Servizio di Endoscopia Digestiva
Dipartimento Epato Gastro Metabolico	Servizio Dietetico e Nutrizione Clinica
Dipartimento Materno-Infantile	Fisiopatologia della Riproduzione Umana - PMA
Dipartimento Materno-Infantile	Ostetricia e Ginecologia SC
Dipartimento Materno-Infantile	Ostetricia e Ginecologia SP
Dipartimento Materno-Infantile	Patologia Neonatale
Dipartimento Materno-Infantile	Pediatria SC
Dipartimento Materno-Infantile	Pediatria SP
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Disturbi psicopatologici dell'età giovanile
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Neuropsichiatria Infantile e dell'Adolescenza - CRE
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Psichiatria 51-52
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Psichiatria 53-54
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Psicologia Clinica
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Residenzialità psichiatrica
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	SerD Area Penale e Penitenziaria
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	SERD Territoriale
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	Servizio Psichiatrico Penitenziario
Dipartimento Salute Mentale e delle Dipendenze	UONPIA Territoriale e Psicopatologia dell'età evolutiv SC
Dipartimento Tecnico	Gestione Tecnico Patrimoniale
Dipartimento Tecnico	Sistemi Informativi Aziendali
Dipartimento Tecnol. Av.Diagnos. Terapeutiche	Medicina Nucleare
Dipartimento Tecnol. Av.Diagnos. Terapeutiche	Neuroradiologia Interpresidio

Dipartimento	CdR
Dipartimento Tecnol. Av.Diagnos. Terapeutiche	Radiologia Diagnostica per Immagini Interpresidio
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	Anatomia Patologica SC
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	Anatomia Patologica SP
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	Analisi Chimico Cliniche Interpresidio
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	Microbiologia e Virologia Interpresidio
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	Genetica medica
Dipartimento Tecnol. Diagnost. di Laboratorio	SIMT
Dipartimento Testa Collo	Chirurgia Maxillo Facciale
Dipartimento Testa Collo	Neurochirurgia
Dipartimento Testa Collo	Oculistica
Dipartimento Testa Collo	Odontoiatria e Stomatologia I
Dipartimento Testa Collo	Odontoiatria e Stomatologia II
Dipartimento Testa Collo	Odontoiatria e Stomatologia Pediatria
Dipartimento Testa Collo	Otorinolaringoiatria Interpresidio
Direzione Generale	Comunicazione
Direzione Generale	Controllo di gestione
Direzione Generale	RPD-DPO
Direzione Generale	Servizio di Prevenzione e Protezione
Direzione Generale	Staff Direzione Strategica
Direzione Generale	URP
Direzione Sanitaria	Beast Unit - Neoplasie Senologica
Direzione Sanitaria	Ufficio Farmacologia e Trial Clinici
Direzione Sanitaria	DiPSA
Direzione Sanitaria	Direzione Medica Accreditamento, Qualità, Rischio Clinico
Direzione Sanitaria	Direzione Medica di Presidio SC
Direzione Sanitaria	Direzione Medica di Presidio SP
Direzione Sanitaria	Gestione Governo Clinico
Direzione Sanitaria	Farmacia
Direzione Sanitaria	Ingegneria Clinica
Direzione Sanitaria	Medicina Legale
Direzione Sanitaria	Patologie del Sonno
Direzione Sanitaria	Qualità
Direzione Sanitaria	Tyroid Unit
Direzione Socio Sanitaria	Area Territoriale
Direzione Socio Sanitaria	DIPEAD - Programmazione studi e ricerche nelle are dipendenza
Direzione Socio Sanitaria	DMP Area Penitenziaria
Direzione Socio Sanitaria	DMP Area Territoriale

Dipartimento	CdR
Direzione Socio Sanitaria	Gestione Operativa Area Territoriale
Direzione Socio Sanitaria	Sanità Penitenziaria
Staff Direzione Amministrativa	Affari Generali
Staff Direzione Amministrativa	Affari legali
Staff Direzione Amministrativa	Centro Unico Prenotazioni e Spedalità
Staff Direzione Amministrativa	Formazione

ALLEGATO 2: SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Sistema Socio Sanitario Regione Lombardia ASST Santi Paolo e Carlo *Staff Direzione Generale - Controllo di gestione*	**SCHEDA OBIETTIVI ANNO …** **Dipartimento: …** **Centro di responsabilità: …**

Adempimenti

Il puntuale rispetto degli adempimenti costituisce requisito per l'accesso alla valutazione degli obiettivi di budget del personale dirigente. Il Responsabile di U.O. si impegna, pertanto, a garantire il loro regolare assolvimento. Qualora non si raggiunga il valore atteso previsto dall'indicatore di risultato dell'adempimento, la valutazione degli obiettivi di performance organizzativa è pesata, e quindi ridotta, proporzionalmente rispetto alla valutazione degli adempimenti.

Area strategica	Adempimenti	Indicatori di risultato	Criterio di misurazione	Valutatore

Performance Organizzativa

Prog.	Area strategica	Obiettivi Operativi/Azioni attese	Peso	Indicatori di risultato/valore atteso	Criterio di misurazione	Valutatore
1.01						
2.01						
3.01						
4.01						
5.01						
6.01						
		PUNTEGGIO TOTALE	0			

Milano,

IL RESPONSABILE
(firma per presa visione)

Data _____ _____

ALLEGATO 3: SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI

SCHEDA OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI

Anno o periodo di valutazione	
Cognome e Nome	
Matricola	
Profilo	
Valutatore	
Unità Operativa	

Gli obiettivi di seguito riportati sono obiettivi specifici che concorrono alla valutazione individuale del dipendente

Prog.	Area strategica	Obiettivi Operativi/Azioni attese	Peso	Indicatori di risultato/valore atteso	% raggiungimento	Punteggio (Peso x %)
1:01						
2:01						
3:01						
				TOTALE		

Data di Assegnazione:……..…

Il Responsabile/Valutatore (firma) ……..……..……..……..……..

Il Dipendente (firma per accettazione)……..

Data di Valutazione……

Il Responsabile/Valutatore (firma) ……..……..……..……..……..

Il Dipendente (firma per valutazione)……..

ALLEGATO 4: DESCRITTORI

Legenda dei Coefficienti moltiplicativi per il calcolo dei punteggi:

Coefficienti punteggio	DESCRIZIONE
1	Valutazione di eccellenza, sia in riferimento alle caratteristiche delle performance rese e dei risultati conseguiti, sia in relazione al contributo complessivo reso
0,75	Valutazione positiva rispetto al ruolo ed alle attese riferite al profilo
0,5	Valutazione sufficiente rispetto al ruolo ed alle attese riferite al profilo
0,25	Valutazione complessivamente insufficiente ma con possibili sviluppi di miglioramento
0	Valutazione totalmente insufficiente

Descrittori – Dirigenti / Dirigenti Responsabili

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA RELAZIONALE	Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale . Identifica sinergie tra aree diverse per favorire mutui vantaggi operativi
			0,75	Partecipa e collabora autonomamente e in modo adeguato ogni qualvolta gli venga richiesto
			0,5	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitando al minimo indispensabile dinamiche di sinergia
			0,25	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi
			0	Fatica a gestire il lavoro in collaborazione con gli altri
	Capacità comunicative	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Sa comunicare in modo efficace, con sicurezza, sia nelle situazioni ordinarie sia in quelle complesse ed impegnative. Ottimo comunicatore, sa coinvolgere l'interlocutore e orientarlo grazie ad un uso consapevole della dialettica
			0,75	Comunica efficacemente in situazioni di media complessità e già sperimentate (contenuto della comunicazione ben conosciuto, interlocutori noti, obiettivi della comunicazione non sfidanti). Chiaro nell'esposizione ai propri interlocutori
			0,5	Conosce le dinamiche della comunicazione nei sui aspetti più rilevanti, con limitate esperienze in ambito professionale. Non sempre preciso e chiaro nelle esposizioni, partecipa a situazioni di bassa complessità
			0,25	Poco orientato alle dinamiche comunicative, si limita alla sola comunicazione interna per ottemperare ai doveri istituzionali.
			0	Capacità di comunicazioni spesso non efficaci e inappropriate
	Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Manifesta un comportamento esemplare non soltanto in relazione al proprio ruolo, ma soprattutto nell'ottica dell'interesse dell'Azienda e della soddisfazione dell'utente
			0,75	Manifesta un comportamento corretto, equilibrato alle singole situazioni anche al di là di quanto previsto dalle norme e dalle proprie responsabilità. Sa recepire e soddisfare in modo concreto le richieste dell'utente
			0,5	Manifesta un comportamento corretto, equilibrato ed adeguato alle singole situazioni nel rispetto di quanto previsto dalle norme, assumendosi la responsabilità in relazione alla propria posizione. E' capace di tradurre in atti concreti l'azione di ascolto dei bisogni dell'utente interno e d esterno solo in situazioni caratterizzate da routine, parzialmente complesse e abbastanza prevedibili nel loro sviluppo
			0,25	La correttezza comportamentale non è scevra da ripetute sollecitazioni. Fatica a mettere a fuoco i bisogni dell'utente interno ed esterno il quale, il più delle volte e laddove possibile, si rivolge ad altri
			0	E' incorso in comportamenti scorretti, manifestando un insufficiente livello nell'osservanza dei principi fondamentali del codice di comportamento. Si rifiuta espressamente di interfacciarsi con gli utenti interni ed esterni

Descrittori – Dirigenti / Dirigenti Responsabili

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA COGNITIVA	Adattabilità, flessibilità e resilienza	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
			0,75	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, imposta confronti aperti con colleghi e collaboratori e cerca di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento, al fine di condividerne la fattibilità
			0,5	Valuta correttamente i vincoli operativi, ma opera per lo più riadattando ed adeguando soluzioni e problematiche già affrontate e processi già utilizzati, vincolando e condizionando lo spirito di iniziativa
			0,25	E' ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi
			0	Si mostra chiuso ad adattarsi a nuove realtà o a svolgere nuove mansioni
	Informatizzazione	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici e dei sistemi informativi aziendali	1	Promuove e sostiene l'informatizzazione in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, ha dimestichezza con i software utilizzati in azienda e contribuisce alla ricerca di soluzioni innovative
			0,75	Sa osservare i processi informatici, analizza/ripristina le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive
			0,5	Conosce gli strumenti informatici, ma non è autonomo nelle fasi di programmazione, pianificazione e risoluzione dei problemi
			0,25	Ha difficoltà nell'uso degli strumenti informatici, limitandosi all'inserimento di dati forniti in modo semplificato
			0	E' disinteressato all'utilizzo di strumenti informatici

Descrittori – Dirigenti / Dirigenti Responsabili

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA REALIZZATIVA	Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi individuali	1	Ha dato un forte contributo al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità superando le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati raggiunti ampiamente. Valutazione degli obiettivi individuali 100%
			0,75	Ha contributo in modo consistente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità pareggiando le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali >95%
			0,5	Ha dato un contributo sufficiente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità rimanendo comunque al di sotto delle aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati parzialmente raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali compresa tra 70% e 95%
			0,25	Ha dato un contributo non sufficiente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità rimanendo ampiamente sotto le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi non sono stati raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali compresa tra 50% e io 70%
			0	Ha perso completamente di vista gli obiettivi del centro di responsabilità. Nessun tentativo nel raggiungere eventuali obiettivi individuali. Valutazione degli obiettivi individuali <50%
	Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza	Rispettare tempi, scadenze, attività assegnate. Comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi preposti, anche avvalendosi di strumenti adeguati di programmazione e controllo	1	Persegue gli obiettivi con impegno costante e superando tenacemente ogni ostacolo nei tempi ed entro le scadenze previste, sulla base di una chiara visione delle politiche dell'Ente, delle risorse disponibili e dei programmi. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso. Ha piena consapevolezza dell'intero processo di monitoraggio delle attività.
			0,75	Utilizza sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili, garantendo il rispetto delle scadenze e un impegno costante per assicurare risultati relativamente agli obiettivi prefissati. Utilizza con piena consapevolezza le modalità operative in uso ed il monitoraggio delle attività previste.
			0,5	E' consapevole degli obiettivi e delle scadenze, ma meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate. Tende ad approcciarsi alle attività considerandole slegate dalla logica di processo.
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze, è tendenzialmente statico e lento. Non sempre pronto ad individuarne o definirne le azioni di monitoraggio.
			0	Per niente determinato e mai puntuale nel rispettare le scadenze. Poco incline alla formulazione di piani di azione per il perseguimento degli obiettivi.
	Capacità di iniziativa, di innovazione e di risoluzione dei problemi	Capacità di proporre iniziative e progetti volti all'innovazione ed al miglioramento dei processi aziendali. Attitudine a proporre suggerimenti ed iniziative per migliorare la realizzazione del lavoro e adottare soluzioni di problem solving	1	Mostra ottime capacità di gestone e risoluzione dei problemi e anche di proporre innovazioni tecnologiche e procedimentali volte al miglioramento generale della organizzazione.
			0,75	Mostra buona capacità di problem solving e dimostra attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione e spirito di iniziativa.
			0,5	Mostra un approccio sufficientemente adeguato nella risoluzione dei problemi e disponibilità per le iniziative di innovazione.
			0,25	Utilizza un approccio poco strutturato nel risolvere i problemi. Mostra poca attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione.
			0	Molto spesso incapace di affrontare i probemi. Non è orientato all'innovazione della propria organizzazione mostrandosi cristallizzato sui processi tecnologici ed organizzativi adottati.

Descrittori – Dirigenti / Dirigenti Responsabili

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA GESTIONALE E FORMATIVA	Appropriatezza nella gestione delle risorse e sensibilità economica	Capacità di considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di utilizzare appropriatamente le risorse a disposizione, di promuovere comportamenti finalizzati all'efficienza.	1	È attento all'utilizzo delle risorse, adotta e promuove comportamenti finalizzati all'efficienza contribuendo non solo al mantenimento, ma anche alla riduzione dei costi.
			0,75	Utilizza in maniera molto attenta le risorse cercando di minimizzare gli sprechi.
			0,5	Utilizza in maniera attenta le risorse cercando di minimizzare gli sprechi.
			0,25	Utilizza in maniera poco attenta le risorse cercando di minimizzare gli sprechi.
			0	Nello svolgimento delle proprie attività, non considera le implicazioni economiche ed utilizza le risorse in modo non adeguato
	Aggiornamento e Formazione continua	Partecipazione ad attività scientifica, attività di ricerca, didattica, convegni e network, formazione interna o esterna, anche con riferimento ai corsi ECM	1	Esprime costante interesse e motivazione nell'aggiornamento continuo attraverso il ricorso a mirati strumenti formativi, considerando fondamentale lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza. Oltre ai corsi obbligatori promuove attività scientifica, partecipa ai corsi ECM, svolge attività di ricerca e didattica
			0,75	E' sensibili al proprio sviluppo professionale. Si attiva nella ricerca di strumenti formativi affini al proprio percorso professionale e talvolta ricerca strumenti formativi anche in settori di attività differenti da quello di appartenenza. Oltre ai corsi obbligatori promuove attività scientifica, partecipa ai corsi ECM
			0,5	Dimostra interesse verso l'approfondimento solo di alcune tematiche rispetto al contesto completo di azioni utili allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali. Partecipa solo ai corsi obbligatori aziendali
			0,25	Raramente intraprende nuove azioni mirate allo sviluppo di conoscenze e metodologie per realizzare le proprie attività professionali. Partecipa parzialmente ai corsi obbligatori aziendali (sicurezza, ecc.)
			0	Totalmente disinteressato alla sua formazione. Non partecipa ai corsi obbligatori aziendali (sicurezza, ecc.)
	Coordinamento, gestione e valutazione delle risorse umane	Capacità di gestire, valorizzare e valutare i propri collaboratori Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	1	Il dirigente anticipa e sviluppa le istanze formative e motivazionali dei propri collaboratori non solo fornendo loro opportunità di crescita, ma individuando in tale crescita i motivi della propria crescita professionale ed umana. Buona e coerente differenziazione dei giudizi
			0,75	Il dirigente supporta molto lo sviluppo professionale delle risorse aziendali, mostrando attenzione ai processi formativi e di valutazione. Buona differenziazione dei giudizi.
			0,5	Il dirigente supporta adeguatamente lo sviluppo professionale delle risorse aziendali, mostrando attenzione ai processi formativi e di valutazione. Sufficiente differenziazione dei giudizi
			0,25	Il dirigente supporta poco lo sviluppo professionale delle risorse aziendali, mostrando attenzione ai processi formativi e di valutazione
			0	Il dirigente non si dimostra sensibile ed attento alle qualità umane e professionali dei propri collaboratori.

Descrittori – Comparto / Coordinamento / PO

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA RELAZIONALE	Partecipazione e collaborazione	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	1	Opera sempre spontaneamente in ottica sinergica e si attiva a sviluppare la collaborazione necessaria a condividere e migliorare il lavoro comune. Favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni tra i colleghi e a livello interfunzionale.
			0,75	Partecipa e collabora autonomamente e in modo adeguato ogniqualvolta gli venga richiesto, sebbene poco orientato alla condivisione
			0,5	Collabora solo su invito e secondo precise indicazioni, limitando al minimo indispensabile dinamiche di sinergia
			0,25	Il più delle volte non manifesta comportamenti collaborativi. Tende a privilegiare le attività individuali e a mostrarsi refrattario al lavoro di gruppo
			0	Non propenso al lavoro di squadra, riducendo i rapporti interpersonali allo stretto necessario
	Capacità comunicative	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	1	Comunica in modo efficace sia a livello verbale che scritto. Si esprime in modo coerente in ogni situazione e con qualunque interlocutore
			0,75	Intrattiene adeguati rapporti personali riuscendo nella comunicazione verbale. Anche nella comunicazione scritta, il linguaggio e la forma utilizzati sono chiari
			0,5	Intrattiene rapporti personali, ma la sua capacità comunicativa, sia verbale che non verbale, è sufficiente
			0,25	Ha difficoltà a comunicare e a relazionarsi
			0	Si mostra indisponibile ad ogni tipo di interazione tra colleghi
	Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	1	Manifesta un comportamento esemplare non soltanto in relazione al proprio ruolo, ma soprattutto nell'ottica dell'interesse dell'azienda e della soddisfazione dell'utenza. Rispetta l'orario di lavoro contrattualmente dovuto.
			0,75	Manifesta un comportamento corretto, equilibrato ed adeguato alle singole situazioni nel rispetto di quanto previsto dalle norme, assumendosi la responsabilità in relazione alla propria posizione
			0,5	La correttezza del comportamento non è scevra da ripetute sollecitazioni
			0,25	E' incorso in comportamenti scorretti, manifestando un insufficiente livello nell'osservanza dei principi fondamentali del codice di comportamento e/o deontologico
			0	Manifesta un comportamento palesemente scorretto, dando anche poca importanza a richiami/provvedimenti disciplinari

Descrittori – Comparto / Coordinamento / PO

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA COGNITIVA	Capacità decisionale	Capacità decisionale, valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	1	Valuta e pondera le alternative in termini di pro e contro, capace di trovare prontamente la soluzione più idonea
			0,75	Valuta e pondera le possibili alternative con metodo, ma a volte incerto sulla corretta soluzione da adottare
			0,5	Individua, nel proprio ambito di autonomia e discrezionalità, le principali alternative decisionali, ma ha difficoltà ad inserirle in un quadro organico
			0,25	Ha scarso approccio metodologico, presenta solo soluzioni standard
			0	E' disinteressato all'adozione di un metodo di lavoro comune e alla ricerca di soluzioni risolutive
	Adattabilità, flessibilità e resilienza	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	1	Contribuisce al miglioramento delle attività quotidiane, recepisce con convinzione nuovi stimoli ed opportunità e realizza soluzioni innovative, fattibili e di buon impatto sull'organizzazione e sull'operatività
			0,75	Si inserisce agevolmente in situazioni e contesti diversi, imposta confronti aperti con colleghi e collaboratori e cerca di adattare il proprio stile allo specifico contesto di riferimento, al fine di condividerne la fattibilità
			0,5	Valuta correttamente i vincoli operativi, ma opera per lo più riadattando ed adeguando soluzioni e problematiche già affrontate e processi già utilizzati, vincolando e condizionando lo spirito di iniziativa
			0,25	E' ancorato a modelli passati dai quali tende a non distaccarsi
			0	Si mostra chiuso ad adattarsi a nuove realtà o nuove
	Informatizzazione	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici di base e dei principali sistemi informativi aziendali	1	Promuove e sostiene l'informatizzazione in tutte le sue caratteristiche e fasi evolutive, ha dimestichezza con I software utilizzati in azienda e contribuisce alla ricerca di soluzioni innovative
			0,75	Sa osservare i processi informatici, analizza/ripristina le condizioni di base di un sistema e dimostra di saper risalire alla causa base del problema, offrendo il proprio contributo propositivo nell'individuazione di soluzioni correttive
			0,5	Conosce gli strumenti informatici, ma non è autonomo nelle fasi di programmazione, pianificazione e risoluzione dei problemi
			0,25	Ha difficoltà nell'uso degli strumenti informatici, limitandosi all'inserimento di dati forniti in modo semplificato
			0	E' disinteressato all'utilizzo di strumenti informatici e ricercare soluzioni innovative

Descrittori – Comparto / Coordinamento / PO

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA REALIZZATIVA	Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi individuali	1	Ha dato un forte contributo al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità superando le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati raggiunti ampiamente. Valutazione degli obiettivi individuali 100%
			0,75	Ha contributo in modo consistente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità pareggiando le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali >95%
			0,5	Ha dato un contributo sufficiente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità rimanendo comunque al di sotto delle aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi sono stati parzialmente raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali compresa tra 70% e 95%
			0,25	Ha dato un contributo non sufficiente al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità rimanendo ampiamente sotto le aspettative. In caso di assegnazione di obiettivi individuali, questi non sono stati raggiunti. Valutazione degli obiettivi individuali compresa tra 50% e io 70%
			0	Ha perso completamente di vista gli obiettivi del centro di responsabilità. Nessun tentativo nel raggiungere eventuali obiettivi individuali. Valutazione degli obiettivi individuali <50%
	Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza	Rispettare tempi, scadenze, funzioni assegnate e gestire in modo appropriato le risorse a disposizione	1	Garantisce il rispetto delle scadenze e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, utilizzando sistematicamente e coerentemente le risorse disponibili. Ha una visione di miglioramento continuo delle modalità operative in uso
			0,75	Persegue gli obiettivi assegnati nei tempi ed entro le scadenze previste. Utilizza con consapevolezza le risorse..
			0,5	E' consapevole degli obiettivi e delle scadenze, ma meno pronto ad individuare le azioni prioritarie da intraprendere per il rispetto delle tempistiche prefissate e dei risultati attesi
			0,25	Poco puntuale nel rispetto delle scadenze e delle attività assegnate, è tendenzialmente statico e lento.
			0	Sottovaluta l'importanza delle scadenze e delle attività assegnate.
	Capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi	Attitudine a proporre suggerimenti ed iniziative per migliorare la realizzazione del lavoro e adottare soluzioni di problem solving	1	Mostra ottime capacità di gestone e risoluzione dei problemi e anche di proporre innovazioni tecnologiche e procedimentali volte al miglioramento generale della organizzazione.
			0,75	Mostra buona capacità di problem solving e dimostra attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione e spirito di iniziativa.
			0,5	Mostra un approccio sufficientemente adeguato nella risoluzione dei problemi e disponibilità per le iniziative di innovazione.
			0,25	Utilizza un approccio poco strutturato nel risolvere i problemi. Mostra poca attenzione e disponibilità per le iniziative di innovazione.
			0	Molto spesso incapace di affrontare i problemi. Non è orientato all'innovazione della propria organizzazione mostrandosi cristallizzato sui processi tecnologici ed organizzativi adottati.

Descrittori – Comparto / Coordinamento / PO

Area	Fattore	Descrittore Fattore	Punteggio	Descrittore Punteggio
AREA GESTIONALE	Coordinamento, gestione delle risorse umane	Capacità di coinvolgimento e gestione del team	1	Interpreta lo sviluppo delle proprie risorse quale elemento fondamentale del proprio lavoro. Si sforza di mettere i propri collaboratori in grado di raggiungere autonomia e competenze professionali
			0,75	Organizza le persone distribuendo incarichi puntuali, mantenendo un forte presidio sulle proprie risorse. Non sempre fa leva sui punti di forza dei singoli per motivarli e massimizzare la loro performance
			0,5	Distribuisce correttamente le attività. Non sempre tiene conto delle attese dei singoli e del loro percorso individuale di sviluppo personale
			0,25	Si dimostra poco attento nei confronti delle aspettative dei propri collaboratori. Tende a privilegiare le attività condotte in prima persona, trascurando le attività motivazionali e la valorizzazione del gruppo.
			0	Non mostra cura nella distribuzione delle attività, né nella verifica dei risultati individuali

ALLEGATO 5: SCHEDA VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - PERSONALE DEL COMPARTO (Cat. A, B, Bs, C)

Anno o periodo di valutazione		**Matricola**	
Cognome e Nome		**Data rilevazione**	
Profilo			
Valutatore			
Unità Operativa			

Parte A: Performance Organizzativa (punteggio max 80) *Compilazione a cura del Controllo di Gestione*	**0**	**/ 80**
Punteggio degli obiettivi di budget del CdR di appartenenza (valutazione in centesimi)		**/ 100**

Parte B: Performance Individuale (punteggio max 20)	**20**	**/ 20**

	Valutazione degli obiettivi individuali (valutazione in centesimi) valida come valutazione individuale annuale								**100**	**/ 100**
	Item e comportamenti organizzativi		**Descrizione**	**Peso**	**Coefficiente attribuito**					
					0	**0,25**	**0,5**	**0,75**	**1**	
AREA RELAZIONALE	**1**	**Partecipazione e collaborazione**	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	25	○	○	○	○	◉	
	2	**Capacità comunicative**	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	5	○	○	○	○	◉	
	3	**Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza**	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	20	○	○	○	○	◉	
AREA COGNITIVA	**4**	**Adattabilità, flessibilità e resilienza**	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi	20	○	○	○	○	◉	
	5	**Informatizzazione**	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici di base e dei principali sistemi informativi aziendali	5	○	○	○	○	◉	
AREA REALIZZATIVA	**6**	**Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali**	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi specifici individuali	10	○	○	○	○	◉	
	7	**Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza**	Rispettare tempi, scadenze, compiti assegnati e gestire in modo appropriato le risorse a disposizione	15	○	○	○	○	◉	
			TOT Pesi	100						

Punteggio raggiunto parte A *(Performance Organizzativa)*	**0 / 100**
Punteggio raggiunto parte B *(Perfomance Individuale)* **valida come valutazione individuale annuale**	**100 / 100**
Valutazione Annuale Finale con riflesso economico (parte A + parte B)	**100 / 100**

Eventuale giudizio sintetico	
Eventuali osservazioni del valutato	

Data_____ **Il responsabile valutatore:** _____

Firma eventuale superiore gerarchico: _____

Firma del valutato per presa visione: _____

(la sigla del dipendente è apposta per presa visione non denotando necessariamente un accordo con la valutazione, ma solo che al collaboratore è stata data l'opportunità di visionare e discutere la valutazione con il responsabile)

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - PERSONALE DEL COMPARTO (Cat. D, Ds)

Anno o periodo di valutazione		**Matricola**	
Cognome e Nome		**Data rilevazione**	
Profilo			
Valutatore			
Unità Operativa			

Parte A: Performance Organizzativa (punteggio max 80) *Compilazione a cura del Controllo di Gestione*	**0**	**/ 80**
Punteggio degli obiettivi di budget del CdR di appartenenza (valutazione in centesimi)		**/ 100**

Parte B: Performance Individuale (punteggio max 20)	**20**	**/ 20**

	Valutazione degli obiettivi individuali (valutazione in centesimi) valida come valutazione individuale annuale								**100**	**/ 100**
	Item e comportamenti organizzativi		**Descrizione**	**Peso**	**Coefficiente attribuito**					
					0	**0,25**	**0,5**	**0,75**	**1**	
AREA RELAZIONALE	**1**	**Partecipazione e collaborazione**	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	20	○	○	○	○	◉	
	2	**Capacità comunicative**	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	5	○	○	○	○	◉	
	3	**Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza**	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	20	○	○	○	○	◉	
AREA COGNITIVA	**4**	**Adattabilità, flessibilità e resilienza**	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	20	○	○	○	○	◉	
	5	**Informatizzazione**	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici di base e dei principali sistemi informativi aziendali	10	○	○	○	○	◉	
AREA REALIZZATIVA	**6**	**Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali**	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi specifici individuali	15	○	○	○	○	◉	
	7	**Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza**	Rispettare tempi, scadenze, compiti assegnati e gestire in modo appropriato le risorse a disposizione	10	○	○	○	○	◉	
			TOT Pesi	100						

Punteggio raggiunto parte A *(Performance Organizzativa)*	**0 / 100**
Punteggio raggiunto parte B *(Perfomance Individuale)* **valida come valutazione individuale annuale**	**100 / 100**
Valutazione Annuale Finale con riflesso economico (parte A + parte B)	**100 / 100**

Eventuale giudizio sintetico	
Eventuali osservazioni del valutato	

Data_____ **Il responsabile valutatore:** _____

Firma eventuale superiore gerarchico: _____

Firma del valutato per presa visione: _____

(la sigla del dipendente è apposta per presa visione non denotando necessariamente un accordo con la valutazione, ma solo che al collaboratore è stata data l'opportunità di visionare e discutere la valutazione con il responsabile)

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - PERSONALE DEL COMPARTO - POSIZIONE ORGANIZZATIVA O COORDINAMENTO

Anno o periodo di valutazione		**Matricola**	
Cognome e Nome		**Data rilevazione**	
Profilo			
Valutatore			
Unità Operativa			

Parte A: Performance Organizzativa (punteggio max 80) *Compilazione a cura del Controllo di Gestione*	**0**	**/ 80**
Punteggio degli obiettivi di budget del CdR di appartenenza (valutazione in centesimi)		**/ 100**

Parte B: Performance Individuale (punteggio max 20)	**20**	**/ 20**

	Valutazione degli obiettivi individuali (valutazione in centesimi)								**100**	**/ 100**
	Item e comportamenti organizzativi		**Descrizione**	**Peso**	**Coefficiente attribuito**					
					0	**0,25**	**0,5**	**0,75**	**1**	
AREA RELAZIONALE	**1**	**Partecipazione e collaborazione**	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	10	○	○	○	○	◉	
	2	**Capacità comunicative**	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	5	○	○	○	○	◉	
	3	**Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza**	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	15	○	○	○	○	◉	
AREA COGNITIVA	**4**	**Capacità decisionale**	Capacità decisionale, valutare vantaggi e svantaggi delle alternative decisionali	10	○	○	○	○	◉	
	5	**Adattabilità, flessibilità e resilienza**	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	10	○	○	○	○	◉	
	6	**Informatizzazione**	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici e dei principali sistemi informativi aziendali	10	○	○	○	○	◉	
AREA REALIZZATIVA	**7**	**Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali**	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi specifici individuali	10	○	○	○	○	◉	
	8	**Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza**	Rispettare tempi, scadenze, compiti assegnati e gestire in modo appropriato le risorse a disposizione	10	○	○	○	○	◉	
	9	**Capacità di iniziativa e di risoluzione dei problemi**	Attitudine a proporre suggerimenti ed iniziative per migliorare la realizzazione del lavoro e adottare soluzioni di problem solving	10	○	○	○	○	◉	
AREA GESTIONALE	**10**	**Coordinamento e gestione delle risorse umane**	Capacità di coinvolgimento e gestione del team	10	○	○	○	○	◉	
			TOT Pesi	100						

Punteggio raggiunto parte A *(Performance Organizzativa)*	**0 / 100**
Punteggio raggiunto parte B *(Perfomance Individuale)* **valida come valutazione individuale annuale**	**100 / 100**
Valutazione Annuale Finale (parte A + parte B)	**100 / 100**

Eventuale giudizio sintetico	
Eventuali osservazioni del valutato	

Data_____ **Il responsabile valutatore:** _____

Firma eventuale superiore gerarchico: _____

Firma del valutato per presa visione: _____

(la sigla del dipendente è apposta per presa visione non denotando necessariamente un accordo con la valutazione, ma solo che al collaboratore è stata data l'opportunità di visionare e discutere la valutazione con il responsabile)

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - DIRIGENZA

Anno o periodo di valutazione		**Matricola**	
Cognome e Nome		**Data rilevazione**	
Profilo			
Valutatore			
Unità Operativa			

Parte A: Performance Organizzativa (punteggio max definito da accordo) *Compilazione a cura del Controllo di Gestione*	**0 / 80**
Punteggio degli obiettivi di budget del CdR di appartenenza (valutazione in centesimi)	**/ 100**

Parte B: Performance Individuale (punteggio max definito da accordo)	**20 / 20**

	Valutazione degli obiettivi individuali (valutazione in centesimi)									**100 / 100**
	Item e comportamenti organizzativi		**Descrizione**	**Peso**	**Coefficiente attribuito**				
					0	**0,25**	**0,5**	**0,75**	**1**
AREA RELAZIONALE	**1**	**Partecipazione e collaborazione**	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	15	○	○	○	○	◉
	2	**Capacità comunicative**	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	10	○	○	○	○	◉
	3	**Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza**	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	10	○	○	○	○	◉
AREA COGNITIVA	**4**	**Adattabilità, flessibilità e resilienza**	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	15	○	○	○	○	◉
	5	**Informatizzazione**	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici e dei sistemi informativi aziendali	10	○	○	○	○	◉
AREA REALIZZATIVA	**6**	**Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali**	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi specifici individuali	10	○	○	○	○	◉
	7	**Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza**	Rispettare tempi, scadenze, compiti assegnati. Comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi preposti, anche avvalendosi di strumenti adeguati di programmazione e controllo	5	○	○	○	○	◉
	8	**Capacità di iniziativa, di innovazione e di risoluzione dei problemi**	Capacità di proporre iniziative e progetti volti all'innovazione ed al miglioramento dei processi aziendali. Attitudine a proporre suggerimenti ed iniziative per migliorare la realizzazione del lavoro e adottare soluzioni di problem solving	5	○	○	○	○	◉
AREA GESTIONALE E FORMATIVA	**9**	**Appropriatezza nella gestione delle risorse e sensibilità economica**	Capacità di considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di utilizzare appropriatamente le risorse a disposizione, di promuovere comportamenti finalizzati all'efficienza.	10	○	○	○	○	◉
	10	**Aggiornamento e Formazione continua**	Partecipazione ad attività scientifica, attività di ricerca, didattica, convegni e network, formazione interna o esterna, anche con riferimento ai corsi ECM	10	○	○	○	○	◉
			TOT Pesi	100					

Punteggio raggiunto parte A *(Performance Organizzativa)*	**0 / 100**
Punteggio raggiunto parte B *(Perfomance Individuale)* **valida come valutazione individuale annuale**	**100 / 100**
Valutazione Annuale Finale (parte A + parte B) con riflesso economico **valido per la valutazione di prima istanza di conferimento incarico o fine incarico**	**100 / 100**

Eventuale giudizio sintetico	
Eventuali osservazioni del valutato	

Data_____ **Il responsabile valutatore:** _____

Firma eventuale superiore gerarchico: _____

Firma del valutato per presa visione: _____

(la sigla del dipendente è apposta per presa visione non denotando necessariamente un accordo con la valutazione, ma solo che al collaboratore è stata data l'opportunità di visionare e discutere la valutazione con il responsabile)

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - DIRIGENZA - RESPONSABILE DI STRUTTURA

Anno o periodo di valutazione		**Matricola**	
Cognome e Nome		**Data rilevazione**	
Profilo			
Valutatore			
Unità Operativa			

Parte A: Performance Organizzativa (punteggio max definito da accordo) *Compilazione a cura del Controllo di gestione*	**0**	**/ 80**
Punteggio degli obiettivi di budget del CdR di appartenenza (valutazione in centesimi)		**/ 100**

Parte B: Performance Individuale (punteggio max definito da accordo)	**0**	**/ 20**

		Valutazione degli obiettivi individuali (valutazione in centesimi)							**0**	**/ 100**
	Item e comportamenti organizzativi		**Descrizione**	**Peso**	**Coefficiente attribuito**					
					0	**0,25**	**0,5**	**0,75**	**1**	
AREA RELAZIONALE	**1**	**Partecipazione e collaborazione**	Capacità di lavorare con i colleghi e collaboratori, di partecipare all'attività aziendale e all'integrazione multidisciplinare, di creare sinergie di gruppo nel perseguire obiettivi comuni	5	◉	○	○	○	○	
	2	**Capacità comunicative**	Utilizzare stili differenziati di comunicazione per valorizzare i rapporti e per efficaci scambi informativi	15	◉	○	○	○	○	
	3	**Correttezza comportamentale e orientamento all'utenza**	Capacità di esprimere un comportamento corretto ed adeguato verso gli utenti interni ed esterni per migliorare la qualità delle prestazioni e dei servizi erogati	5	◉	○	○	○	○	
AREA COGNITIVA	**4**	**Adattabilità, flessibilità e resilienza**	Propensione ad adattarsi con efficacia a situazioni e funzioni diverse	10	◉	○	○	○	○	
	5	**Informatizzazione**	Capacità di utilizzo degli strumenti informatici e dei sistemi informativi aziendali	10	◉	○	○	○	○	
AREA REALIZZATIVA	**6**	**Collegamento agli obiettivi organizzativi o individuali**	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del centro di responsabilità o eventuali obiettivi specifici individuali	5	◉	○	○	○	○	
	7	**Impegno e orientamento al risultato, qualità ed efficienza**	Rispettare tempi, scadenze, compiti assegnati. Comportamento finalizzato al raggiungimento degli obiettivi preposti, anche avvalendosi di strumenti adeguati di programmazione e controllo	5	◉	○	○	○	○	
	8	**Capacità di iniziativa, di innovazione e di risoluzione dei problemi**	Capacità di proporre iniziative e progetti volti all'innovazione ed al miglioramento dei processi aziendali. Attitudine a proporre suggerimenti ed iniziative per migliorare la realizzazione del lavoro e adottare soluzioni di problem solving	15	◉	○	○	○	○	
AREA GESTIONALE E FORMATIVA	**9**	**Appropriatezza nella gestione delle risorse e sensibilità economica**	Capacità di considerare le implicazioni economiche del proprio lavoro, di utilizzare appropriatamente le risorse a disposizione, di promuovere comportamenti finalizzati all'efficienza.	10	◉	○	○	○	○	
	10	**Aggiornamento e Formazione continua**	Partecipazione ad attività scientifica, attività di ricerca, didattica, convegni e network, formazione interna o esterna, anche con riferimento ai corsi ECM	10	◉	○	○	○	○	
	11	**Coordinamento, gestione e valutazione delle risorse umane**	Capacità di gestire, valorizzare e valutare i propri collaboratori Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	10	◉	○	○	○	○	
			TOT Pesi	100						

Punteggio raggiunto parte A *(Performance Organizzativa)*	**0 / 100**
Punteggio raggiunto parte B *(Perfomance Individuale)* **valida come valutazione individuale annuale**	**0 / 100**
Valutazione Annuale Finale (parte A + parte B) con riflesso economico **valido per la valutazione di prima istanza di conferimento incarico o fine incarico**	**0 / 100**

Eventuale giudizio sintetico	
Eventuali osservazioni del valutato	

Data_____ **Il responsabile valutatore:** _____

Firma eventuale superiore gerarchico: _____

Firma del valutato per presa visione: _____

(la sigla del dipendente è apposta per presa visione non denotando necessariamente un accordo con la valutazione, ma solo che al collaboratore è stata data l'opportunità di visionare e discutere la valutazione con il responsabile)