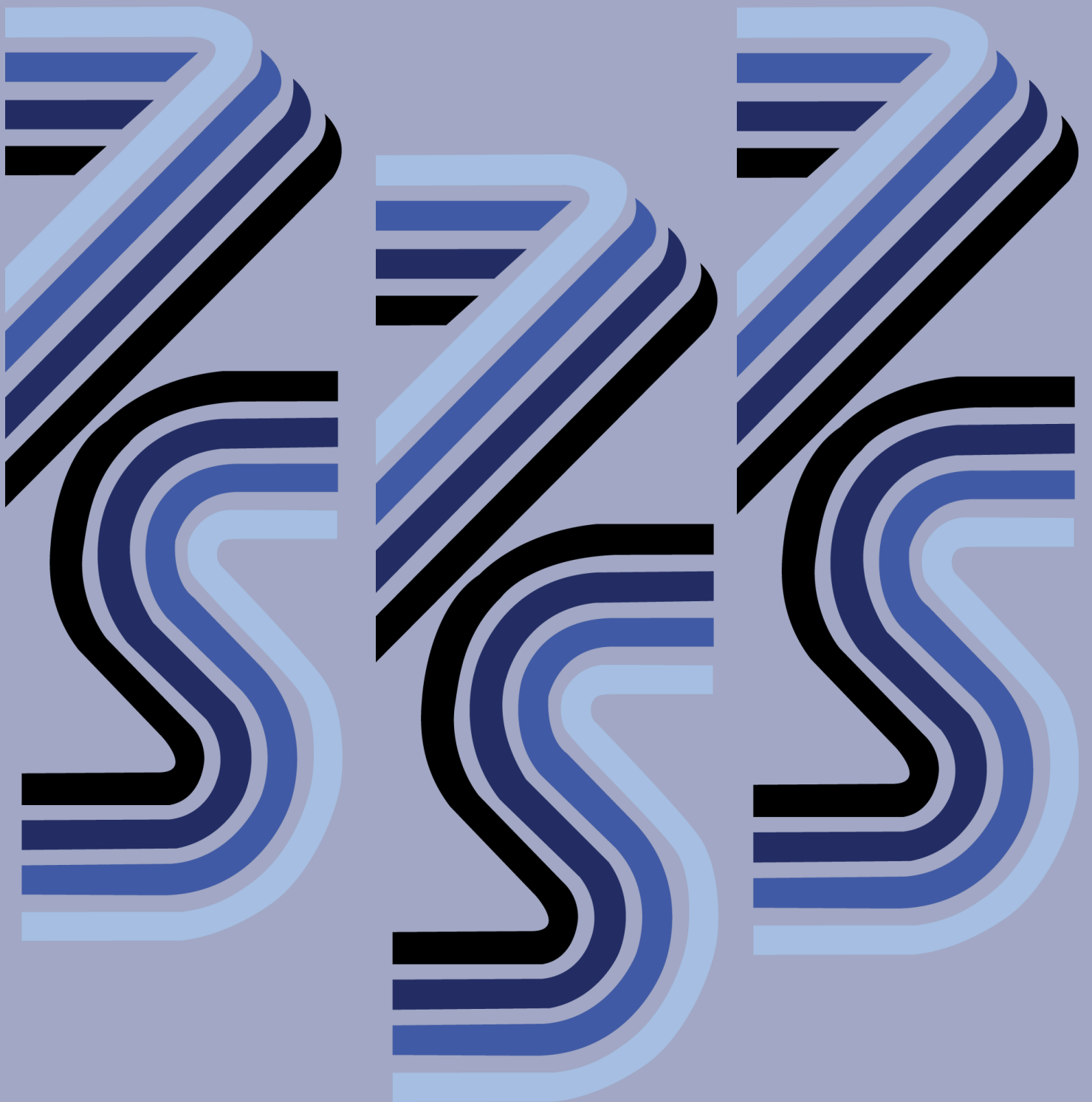




SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DELL'IZSLER

2026



SOMMARIO

1. Presentazione del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance.....	1
2. Ciclo di Gestione integrato della performance.....	2
3. Valore Pubblico.....	4
4. Livelli di misurazione della performance.....	5
4.1 La performance istituzionale	6
4.2 La performance organizzativa dell'IZSLER.....	7
4.3 La performance organizzativa delle strutture.....	9
4.4 La performance individuale	15
4.5 La performance individuale della dirigenza	16
4.6 La performance individuale del comparto	19
5. Processo di valutazione.....	21
6. Architettura del processo di valutazione.....	24
7. Sistema premiante	25
8. Raccordo tra la valutazione e altre disposizioni	25
9. Valutazione partecipativa.....	26
10. Le risorse aggiuntive regionali.....	27
11. Disposizioni finali e transitorie.....	27
ALLEGATO A.....	28
ALLEGATO B.....	29
SCHEDE OBIETTIVI	

1. Presentazione del Sistema di misurazione e valutazione delle Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è *“l’insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della Performance, ovvero dell’intero Ciclo di Gestione della Performance, in coerenza con la normativa di riferimento”*. Il D.Lgs.150/2009, attuativo della Legge n. 15 del 4 marzo 2009, così come modificato dal D. Lgs. 141/2011 e dal D. Lgs. 74/2017 definisce il sistema di misurazione e valutazione delle pubbliche amministrazioni.

Il Sistema ha lo scopo di:

- individuare i criteri, le modalità e i processi legati alla Performance organizzativa delle strutture e individuale;
- favorire e monitorare la realizzazione di attività con elevati standard qualitativi ed economici;
- promuovere il miglioramento organizzativo e gestionale dell’ente;
- stimolare e promuovere la crescita delle competenze professionali, il merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, nel rispetto dei principi dettati dalle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 e s.m.i. in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, rendicontazione dei risultati e delle risorse impiegate.

L’annuale aggiornamento del Sistema, previsto dall’art. 7, comma 1 del Decreto, consente alle Pubbliche Amministrazioni di valutare l’adeguatezza del proprio insieme di regole, tenendo conto dell’esperienza applicativa del ciclo precedente, delle osservazioni fornite dal Nucleo di valutazione delle prestazioni (NVP) e del contesto organizzativo di riferimento.

Gli elementi chiave del Sistema tengono conto:

- della coerenza con la missione istituzionale dell’Ente, oltre che delle attività, dei prodotti e dei servizi erogati agli stakeholder di riferimento;
- dell’ottimizzazione dei processi organizzativi funzionali alla realizzazione efficace ed efficiente della missione istituzionale;
- della condivisione delle regole che governano il Sistema, con l’ottica di pensare al Ciclo della Gestione della Performance come strumento di management improvement.

Il Sistema è redatto sulla scorta degli elementi metodologici e delle indicazioni di carattere generale fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le Linee Guida sul tema, in piena aderenza al Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 30 giugno 2022 relativo ai contenuti del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e in conformità con le disposizioni del CCNL applicabile al personale della Pubblica Amministrazione.

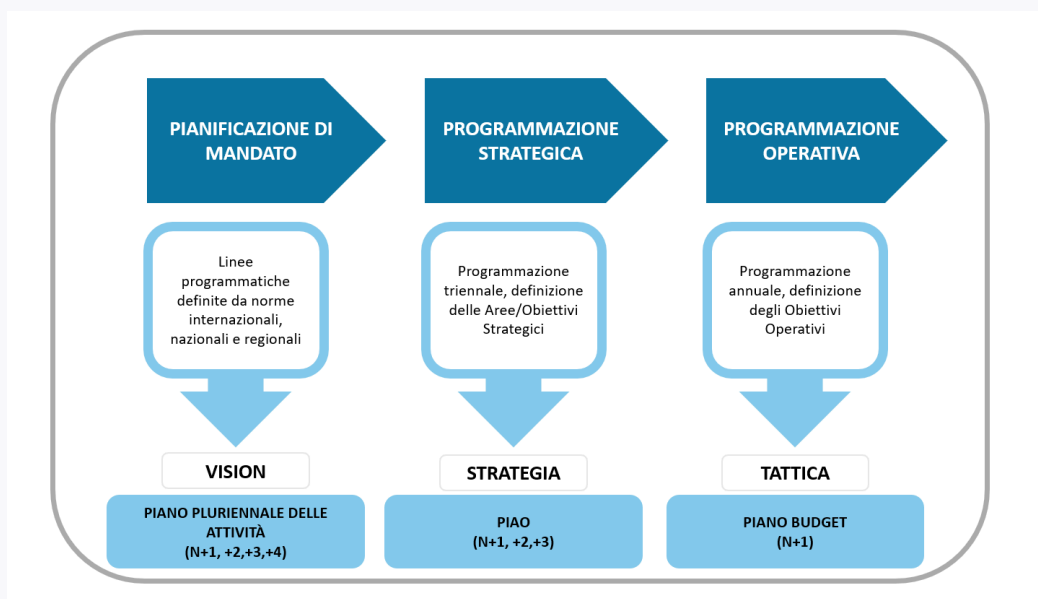
Per garantire la massima efficacia dell’applicazione del sistema e la piena consapevolezza da parte di tutti i soggetti coinvolti, il presente SMVP verrà pubblicato sul sito dell’Istituto, nella sezione Amministrazione Trasparente e data preventiva informazione a tutti i dipendenti.

Il presente documento è stato adottato con decreto del Direttore Generale n.63 del 17.03.2026, previo acquisizione parere vincolante del NVP nella seduta del 13.03.2026. Inoltre essendo i *“criteri generali dei sistemi di valutazione della performance”* oggetto di confronto con tutte le OO.SS. di tutte le Aree contrattuali interessate, il testo del presente documento è stato sottoposto ad informativa sindacale (e-mail del 14.01.2026) a cui non è stata richiesto l’attivazione del confronto.

2.Ciclo di gestione integrato della performance

Il SMVP individua i processi, i soggetti e gli strumenti attraverso i quali valutare la performance all'interno del c.d. "Ciclo di Gestione delle Performance organizzativa e individuale" (CGP) che si realizza attraverso varie fasi, come indicato nell'art. 4 del D. Lgs 150/2009.

Il CGP si svolge con riferimento all'anno solare, che coincide con l'esercizio contabile e di budget aziendale, secondo un processo circolare che, prende avvio dalla pianificazione quadriennale di mandato "Piano pluriennale delle attività", adottato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) con delibera n.8/2024; dal quale discende la programmazione strategica triennale, attraverso la definizione delle aree/obiettivi strategici inseriti nel "PIAO" e successivamente declinati nella programmazione operativa annuale all'interno del processo di budget. Gli esiti di tale processo confluiscono nel "Piano di Budget" (ex Piano Azioni), che viene adottato con decreto del Direttore Generale entro marzo, il quale permette l'assegnazione formale degli obiettivi a tutto il personale, i cui risultati sono misurati e valutati, nei rispettivi monitoraggi semestrali, in termini di performance organizzativa e individuale. Il SMVP è collegato al sistema premiante definito dalla contrattazione integrativa decentrata, che recepisce i meccanismi di distribuzione delle risorse definite dalla contrattazione nazionale (CCNL). Per i dettagli si rimanda a quanto definito dagli accordi integrativi aziendali pubblicati sul sito istituzionale in Amministrazione Trasparente. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono rendicontate per gli Stakeholder esterni ed interni nel documento di sintesi "Report del PIAO", nel quale confluisce la relazione sulla performance adottato e pubblicato entro il mese di giugno con riferimento all'anno precedente. Tutto il processo è monitorato e validato dal NVP, che ne attesta la correttezza metodologica con il Documento di Validazione della Performance.



L'ufficio performance ha il compito di far procedere concretamente e correttamente la "macchina" dedicata a questo processo. Oltre a compiti di natura squisitamente metodologica (tra i quali l'aggiornamento del SMVP), si occupa di sollecitare l'avvio e la puntuale realizzazione dei momenti di pianificazione, provvedendo contestualmente alla messa a punto degli strumenti necessari (sistema informativo, schede di valutazione, ecc.). In sede di monitoraggio, provvede ad analizzare i dati relativi alla rendicontazione, attua la validazione degli stessi confrontandosi con i vari responsabili delle performance e collabora con il NVP nell'analisi finalizzata alla valutazione strategica. Il Controllo di Gestione e Performance cura il processo di monitoraggio e misurazione dei dati.

La tabella sottostante definisce i soggetti, i tempi, e gli strumenti del Ciclo di gestione integrato della performance.

FASE	ATTIVITA'	TEMPI	STRUMENTI	SOGGETTI
PIANIFICAZIONE MANDATO	DEFINIZIONE DELLE LINEE DI MANDATO E DELLE RELATIVE STRATEGIE	QUADRIENNALE	PIANO PLURIENNALE DELLE ATTIVITA'/PIANO DI MANDATO	REGIONE-CDA-DIREZIONE GENERALE-COGEPI
FASE PROPEDEUTICA ALLA PROGRAMMAZIONE	<p>PROGRAMMAZIONE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • OBIETTIVI DI VP E PERFORMANCE; • FABBISOGNO RISORSE UMANE, STRUMENTALI E BISOGNI FORMATIVI E ORGANIZZATIVA IN MATERIA DI LAVORO AGILE; • RISORSE ECONOMICHE FINANZIARIE (B.PREVISIONE); • AZIONI IN MATERIA DI PARI OPPORTUNITA' E BENESSERE ORGANIZZATIVO; • AZIONI IN MATERIA DI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA. 	ENTRO IL 31.12	SOTTOSEZIONI DEL PIAO	DIRIGENTI RESPONSABILI DELLE VARIE SEZIONI DEL PIAO
ADOZIONE DEL PIAO	ELABORAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE E GOVERNANCE	ENTRO IL 31.01	PIAO	DIREZIONE STRATEGICA, CDA, GdL PIAO, COGEP,
REVISIONE REGOLE PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	AGGIORNAMENTO SMVP	ENTRO IL 31.01	SMVP	DIREZIONE GENERALE - NVP - COGEP
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA	INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI - NEGOZIAZIONE OBIETTIVI - COMPILAZIONE SCHEDE DI BUDGET	ENTRO FINE FEBBRAIO	SCHEDE BUDGET	COGEP - DIREZIONI - DIRETTORI DI DIPARTIMENTO- DIRIGENTI
	<ul style="list-style-type: none"> • ADOZIONE DEL PIANO DI BUDGET • ASSEGNAZIONE OBIETTIVI AL PERSONALE 	ENTRO META' MARZO	PIANO budget/SCHEDE INDIVIDUALI	
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI GENDER EQUALITY PLAN (GEP)	ADOZIONE DEL REPORT DEL GEP ALL'INTERNO DEL REPORT DEL PIAO	ENTRO IL 31.05	REPORT GEP	Gruppo lavoro del GEP, COGEP, CUG
COLLEGAMENTO CON IL CICLO DI BILANCIO	RENDICONTAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	ENTRO IL 30.04	BILANCIO CONSUNTIVO	COGEP- UO SERVIZI CONT
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI PIAO	RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI ATTRAVERSO IL MONITORAGGIO INTEGRATO (ART. 4, C.2, LETT. F D.LGS.150/2009).	ENTRO IL 31.05	REPORT DEL PIAO	COGEP - DIREZIONE GENERALE -CDA-NVP
MISURAZIONE INTERMEDIA E FINALE DELLA PERFORMANCE	MONITORAGGIO INTERMEDIO E FINALE (MISURAZIONE E VALIDAZIONE) E COMPILAZIONE DELLE SCHEDE INTERMEDIE E FINALI	ENTRO IL 31.07/08 ENTRO IL 31.01-28.02 (ANNO X+1)	ESITI MONITORAGGIO/COMPILAZIONE SCHEDE	COGEP - DIREZIONE GENERALE -NVP- DIRIGENTI
VALORIZZAZIONE	UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI, SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO	ENTRO IL 30.06 (ANNO X+1)	PREMIALITA' ECONOMICA	COGEP - DIREZIONE GENERALE - UO GEST RIS UMANE

3.Valore Pubblico

Il Valore Pubblico (VP) è al centro della riforma della pubblica amministrazione e si inserisce in una più ampia tendenza internazionale volta ad orientarsi sempre di più verso l'impatto di medio-lungo termine. Il VP si riferisce alla capacità di una pubblica amministrazione di creare oppure di co-creare dei benefici per la collettività di riferimento nell'ambito in cui opera, ossia aumentare il livello di benessere dei destinatari, rispetto ad un livello di partenza, esaminato attraverso diverse dimensioni, quali ad esempio, economica, sociale, ambientale, ecc. Il VP trova il suo luogo di espressione all'interno del PIAO, adottato entro il 31 gennaio di ogni anno, quale documento unico di governance. La focalizzazione sul concetto di VP consente all'interno del Ciclo di programmazione e valutazione della Performance, di ripensare il Sistema, perfezionandone le strategie e, orientarle verso una prospettiva di Public Value Management. L'IZSLER risponde al proprio mandato istituzionale, in prospettiva di VP, già all'atto della definizione delle proprie linee di mandato programmatiche, come da tabella sotto riportata, condivise anche con gli stakeholder esterni ed interni. Tali linee strategiche sono riproposte con maggiore dettaglio all'interno del PIAO. Il perseguimento e il raggiungimento degli obiettivi strategici, e delle sfide correlate, permette all'IZSLER, di generare impatti di natura sanitaria, formativa, scientifica e ambientale, sugli utenti finali. Per la misurazione sono stati individuati una serie di indicatori che misurano l'effetto della strategia nel generare valore pubblico. Il metodo adottato per la misurazione è stato elaborato in condivisione con il CERVAP (www.cervap.it). La misurazione del Valore pubblico viene effettuata sia in senso ampio, quando un ente migliora le proprie performance di efficienza e di efficacia, in modo funzionale al miglioramento degli impatti, curando la salute dell'ente e coinvolgendo il personale, sia in senso stretto, quando un ente è in grado di impattare complessivamente in modo migliorativo sulle diverse prospettive del benessere rispetto alla loro baseline (impatto degli impatti).

LINEE DI MANDATO	AREA/OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO VALORE PUBBLICO
1 One health: nuovi approcci per sviluppare politiche integrate in risposta alle sfide globali con focus integrativo sull'ambiente, al fine di migliorare la qualità dei servizi diagnostici erogati	AS1	Garantire l'attività istituzionale in modo efficace ed appropriato VP1: Ampliare l'offerta dei servizi erogati finalizzati al miglioramento della salute pubblica negli ambiti d'intervento dell'Istituto
2 Potenziare il ruolo dell'Istituto nello scenario internazionale, nazionale e regionale nel campo della ricerca	AS2	Potenziare la attività relative alla ricerca internazionale e nazionale VP2: Incrementare l'attività di ricerca finalizzata a promuovere nuove conoscenze scientifiche per affrontare le nuove sfide
3 Ottimizzare l'organizzazione e la governance in un'ottica di maggior efficienza, sostenibilità economica-patrimoniale, investendo nell'innovazione, nella tecnologia e nella multidisciplinarietà	AS3	Aumentare l'efficienza dei sistemi gestionali attraverso la sostenibilità dei processi in un'ottica multidimensionale Dimensione interna del valore pubblico
4 Dirigere l'Istituto verso il futuro attraverso una costante formazione di alta qualità, valorizzazione delle persone per l'accrescimento dello spirito di appartenenza, il miglioramento del benessere organizzativo e il coinvolgimento degli stakeholder	AS4	Garantire promuovere la formazione continua, il dialogo con gli stakeholder e la valorizzazione delle risorse umane VP3: Aumentare l'attività formativa di alta specializzazione finalizzata all'applicazione di nuove pratiche di sanità pubblica

4. Livelli di misurazione della performance

Con il termine "Performance" si indica il contributo che l'Istituto contribuisce a dare attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità legate al mandato istituzionale in termini di creazione di valore pubblico per la comunità. La performance viene valutata nei suoi 3 livelli di espressione:

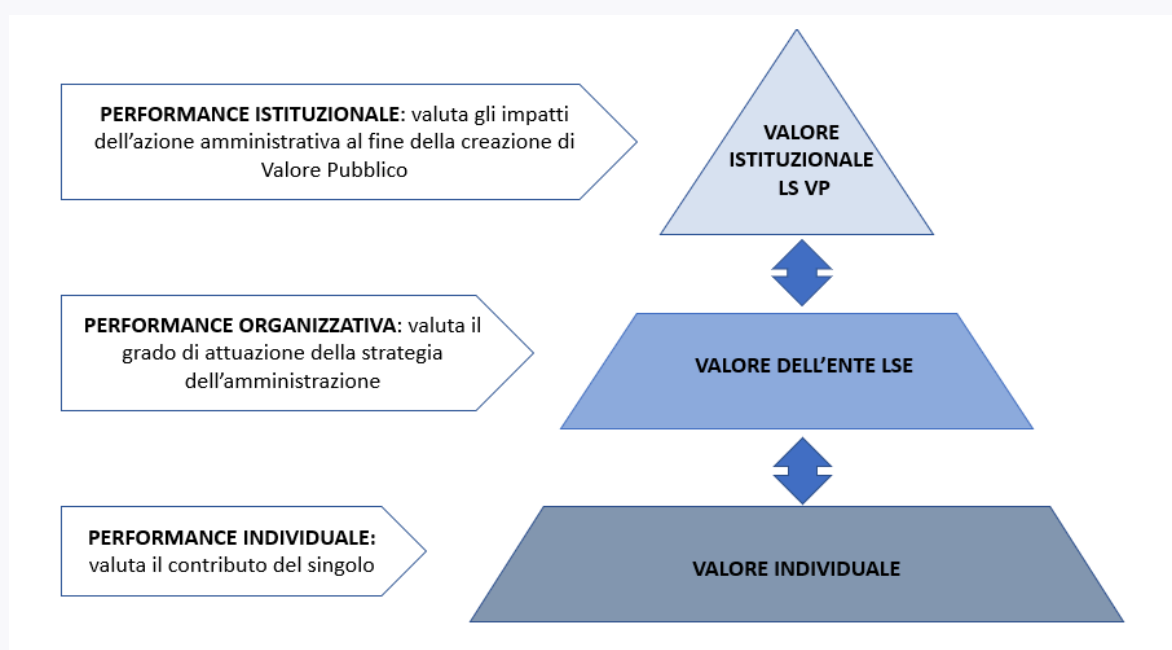
1) La **Performance istituzionale** esprime il risultato che l'organizzazione consegue, nell'attuazione della mission di mandato in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di "Valore Pubblico", valutando l'impatto delle politiche sui destinatari, così come esplicitato nel Piano Pluriennale delle attività e nel PIAO.

2) La **performance organizzativa** (intero ente e singole strutture) esprime il risultato che un'intera organizzazione, considerata sia nella sua interezza, sia nelle sue strutture organizzative, consegue ai fini del raggiungimento degli obiettivi programmati. Oltre alla dimensione connessa alla missione istituzionale, tra gli ambiti oggetto di programmazione e sviluppo, trovano spazio obiettivi di natura trasversale, quali ad esempio:

- obiettivi di semplificazione, di digitalizzazione e piena accessibilità dell'amministrazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore;
- obiettivi di efficacia ed efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure e alla qualità dei procedimenti e dei servizi;
- obiettivi legati allo sviluppo organizzativo e a quello delle competenze del personale;
- obiettivi di legalità e trasparenza;
- obiettivi finalizzati a favorire le pari opportunità, inclusività e l'equilibrio di genere;
- obiettivi legati alla sostenibilità ambientale.

Gli obiettivi, nei diversi ambiti di intervento, sono programmati in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico, tenendo conto delle risorse disponibili.

3) La **Performance individuale** esprime il contributo fornito dal singolo al conseguimento della Performance di struttura. Per il personale del comparto e di struttura e dell'intero ente, per il personale della dirigenza rispetto agli incarichi assegnati. La performance viene valutata quindi sui risultati ottenuti e sui comportamenti agiti; per i dirigenti e responsabili di unità organizzativa, anche per la capacità di valutare i propri collaboratori.



4.1 La Performance istituzionale

4.1.1 Misurazione e Valutazione della Performance Istituzionale - (LS VP)

COS'È

La performance Istituzionale (PIs) valuta l'impatto dell'azione dell'IZSLER nei confronti del contesto di riferimento e, più in generale, della collettività, attraverso la creazione di Valore Pubblico, valutato nella sua accezione più ampia (impatti-efficacia- efficienza-salute ente).

COME VIENE CALCOLATA

La performance istituzionale è calcolata tenendo in considerazione 4 tipologie di dimensioni della performance:

- 1)**IMPATTO DEGLI IMPATTI:** misura la capacità complessiva dell'organizzazione di saper creare valore pubblico, impattando in modo migliorativo sulle singole prospettive settoriali del benessere rispetto alla loro baseline, ma soprattutto quando impatta sul livello complessivo e multidimensionale del benessere. Gli obiettivi di valore pubblico discendono dalla programmazione del mandato istituzionale e sono collegati con gli obiettivi della performance organizzativa;
- 2)**EFFICACIA:** esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi rispetto agli obiettivi di valore pubblico;
- 3)**EFFICIENZA:** esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo rispetto agli obiettivi di valore pubblico;
- 4)**SALUTE DELL'ENTE:** rappresentano le condizioni abilitanti della salute dell'ente rispetto alla capacità di creare valore pubblico.

MODALITA' DI MONITORAGGIO

Per la PIs viene fatto un monitoraggio annuale con valutazione complessiva triennale.

SISTEMA PREMIANTE

Si precisa che la misurazione della Performance Istituzionale, ha rilievo ai soli fini della rendicontazione verso gli stakeholder e della costruzione della piramide del valore, ma non avrà un collegamento diretto col sistema incentivante.

ATTESTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE DELLA PIs

Il COGEP, tramite l'acquisizione delle risultanze dei sistemi di controllo, misura la PIs e ne dà conto alla Direzione Generale. Il NVP verificherà la PIs, in sede di monitoraggio e nella fase della chiusura del CGP con l'adozione del Report del PIAO.

INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO - LS VP

Per la misurazione della PIs è stato costruito l' "Indice sintetico del Valore Pubblico" che rappresenta il livello di tale valore (LS VP) calcolato come media di 4 indici sintetici dei livelli sottostanti:

- impatto:** che è riferito al VP di partenza di cui al VP1.AS1, VP2.AS2 e VP3.AS4 (VP in senso stretto);
- efficacia:** data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficacia relativi agli obiettivi di VP, moltiplicati per il loro peso (ove previsto);
- efficienza:** data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficienza relativi agli obiettivi di VP, moltiplicati per il loro peso (ove previsto);
- salute dell'ente:** che è dato dalla media della baseline dei diversi indicatori di salute moltiplicati per il proprio peso (ove previsto), relativi agli obiettivi specifici funzionali alla creazione di VP, di cui al VP1, VP2 e VP3.

4.2.1 Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa - (LSE)

COS'È

La Performance Organizzativa (PO) rappresenta i "traguardi" che l'organizzazione deve raggiungere sia nel suo complesso, sia attraverso le singole strutture. In questa sede viene valutata la performance delle singole strutture, sulla base di quanto rappresentato nelle schede di budget adottate tramite il Piano di Budget. La Performance Organizzativa complessiva trae origine dal raggiungimento medio degli obiettivi delle strutture. A tal fine è stato istituito un livello sintetico di ente (LSE) che in maniera coerente con il calcolo della performance istituzionale, ricomprende diverse dimensioni di valutazione, come di seguito rappresentato.

COME VIENE CALCOLATA

La performance organizzativa complessiva è calcolata tenendo in considerazione 4 tipologie di dimensioni della performance:

- 1) **PERFORMANCE COMPLESSIVA DI ENTE:** misura la capacità complessiva dell'organizzazione di raggiungere gli obiettivi/piani/progetti/attività prefissati nel Piano di budget, calcolata come media degli indicatori strategici delle relative Aree Strategiche. Gli obiettivi sono a loro volta strettamente connessi all'attuazione delle politiche e delle strategie dell'Ente e assegnati a tutte le strutture;
- 2) **EFFICACIA:** esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto ad aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati in termini sia quantitativi sia qualitativi;
- 3) **EFFICIENZA:** esprime la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie e strumentali in modo sostenibile e tempestivo;
- 4) **SALUTE DELL'ENTE:** esprime il livello di salute dell'ente come da figura sottostante.



L'amministrazione è tenuta ad indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali; a tal fine, il sistema deve essere strutturato in modo tale da consentire di valutare ex ante ed ex post se:

- a) l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse;
- b) i processi interni di supporto i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

MODALITA' DI MONITORAGGIO

Per la PO viene fatta un monitoraggio semestrale con valutazione complessiva annuale nel Report del PIAO.

SISTEMA PREMIANTE

Si precisa che la misurazione della Performance organizzativa ha rilievo ai fini del sistema premiante in modo differenziato.

ATTESTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI NELLA MISURAZIONE DELLA PO

La misurazione della performance organizzativa è svolta in prima istanza dal dirigente della struttura, dal direttore di dipartimento, dalla direzione di riferimento, mentre il NVP verifica, in sede di seconda istanza la Performance Organizzativa, tramite le risultanze ed il supporto del COGEP.

INDICE SINTETICO DI VALORE DELL'ENTE - LSE

Per la misurazione della PO è stato costruito l'"indice sintetico di performance di ente" (LSE) che rappresenta il livello della performance complessiva dell'ente, calcolato come media di 4 indici sintetici dei livelli sottostanti:

- performance complessiva di ente (capacità di raggiungere i risultati programmati) : data dalla media della % di raggiungimento degli obiettivi di cui alle Aree Strategiche del Piano di budget;
- efficacia: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficacia relativi alle AS di cui al Piano budget, moltiplicati per il loro peso ove previsto ;
- efficienza: data dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione di efficienza relativi alle AS di cui al Piano budget, moltiplicati per il loro peso ove previsto;
- stato di salute dell'ente: dato dalla media della % di raggiungimento degli indicatori della dimensione dello stato di salute delle risorse di cui al Piano budget, moltiplicati per il loro peso ove previsto.

PROGRAMMAZIONE

Il Consiglio di Amministrazione avvia l'intero processo approvando il "Piano Pluriennale delle Attività", dal quale prende avvio la programmazione di mandato. Quest'ultima è articolata nelle Linee programmatiche di sviluppo, collegate agli obiettivi regionali, finalizzate all'attuazione del mandato istituzionale. La programmazione di mandato viene tradotta nella programmazione strategica attraverso la definizione delle Aree e degli Obiettivi Strategici inseriti nel PIAO, documento unico di programmazione e governance di pianificazione triennale avente valenza strategica, aggiornato ogni anno entro il 31 gennaio. Sulla base dell'analisi del contesto, condivisa anche con gli stakeholder di riferimento, vengono aggiornate le priorità sanitarie da perseguire. In questa fase si procede inoltre alla programmazione del fabbisogno di personale e delle competenze necessarie, all'allocazione delle risorse economico-finanziarie previste nel bilancio di previsione — comprensivo del piano degli investimenti — alla definizione delle azioni in materia di pari opportunità, benessere organizzativo e parità di genere, delle misure in tema di anticorruzione e trasparenza, nonché delle modalità più efficaci di organizzazione del lavoro agile e di digitalizzazione. La programmazione strategica viene tradotta nella programmazione operativa annuale, attraverso il processo di Budget, che permette di definire e assegnare gli obiettivi a tutte le strutture, attraverso le schede di budget.

PROCESSO DI BUDGET

Definizione del processo di budget

Il processo di budget è lo strumento operativo di programmazione, che traduce gli obiettivi strategici contenuti nel Piano Integrato delle attività e dell'organizzazione in obiettivi operativi annuali, attraverso un processo di responsabilizzazione, trasparenza, partecipazione approccio bottom-up.

Definizioni

Budget

Il sistema che traduce gli obiettivi strategici del PIAO in obiettivi operativi annuali ed esprime, in termini economici e quantitativi, gli obiettivi di attività e di performance assegnati ai Centri di Responsabilità (CdR), insieme alle risorse necessarie per il loro raggiungimento. È il riferimento principale per la gestione e il controllo dell'andamento aziendale nell'anno di esercizio.

Budget operativi

Previsione economico-finanziaria annuale che definisce i valori attesi per le principali componenti gestionali di ciascun CdR: ricavi, personale, materiali e costi generali.

Processo di Budget

Insieme strutturato di attività che, a partire dal quarto trimestre dell'anno precedente e sulla base delle strategie indicate nel PIAO e nelle Linee Guida di Budget definite dalla direzione, conduce alla definizione e all'adozione del Documento di Budget all'inizio dell'anno di riferimento. Comprende la formulazione delle Linee Guida da parte della Direzione Strategica, la raccolta delle proposte bottom-up dai CdR, la costruzione dei budget operativi, la negoziazione con la direzione strategica e la formalizzazione del documento, seguita dall'assegnazione degli obiettivi al personale.

Centro di Responsabilità (CdR)

Unità organizzativa assegnataria dei budget operativi e degli obiettivi di performance. Il CdR è definito sulla base del Piano dei centri di costo e dell'organizzazione aziendale, potendo coincidere con le strutture complesse, strutture semplici, ovvero essere loro articolazioni.

Struttura Complessa (SC)

Articolazione organizzativa che coordina uno o più CdR, raccoglie le Proposte di Budget dei CdR afferenti e le integra, inviandole al direttore di dipartimento.

Dipartimento

Articolazione gestionale che raggruppa più Strutture Complesse e altre unità; svolge funzioni di coordinamento e di negoziazione con la Direzione Strategica.

Proposta di Budget

Documento elaborato da ciascun CdR nella fase iniziale del processo, contenente le previsioni dei volumi di attività, i budget operativi (definiti in collaborazione con il Controllo di Gestione) e gli obiettivi operativi coerenti con le Linee Guida. Costituisce la base per la successiva negoziazione.

Documento di Budget

Output del processo che raccoglie, per ciascun CdR, le schede di budget contenenti obiettivi (di attività e di performance economica) e i budget operativi (Previsione Attività, Budget Ricavi, Budget FTE, Budget Costi dei Materiali, Budget dei Costi Generali), insieme alle informazioni di contesto (KPI e dati organizzativi) utili per gestione, rendicontazione e eventuale rinegoziazione. È adottato con Decreto del Direttore Generale entro i primi mesi dell'anno.

Principi generali

- Il processo di budget si inserisce nel Ciclo di Gestione della Performance, nel rispetto del quadro normativo vigente e in coerenza con il PIAO.
- Rappresenta la modalità gestionale che lega programmazione e controllo tramite definizione di obiettivi, indicatori, responsabilità e assegnazione di risorse.
- È articolato per CdR; è annuale, con monitoraggio trimestrale dei Budget operativi e semestrale per gli obiettivi di performance.
- Trova declinazione all'interno del bilancio preventivo in termini di programmazione economica-finanziaria (art. 25 D Lgs 118/2011) e di sostenibilità tecnica all'interno del piano degli investimenti.
- Coinvolge tutto il personale, sia dirigenza che comparto.

ATTORI DEL PROCESSO DI BUDGET**Direzione Strategica (DS)**

Predisporre e adotta le Linee Guida; negozia con i Direttori di Dipartimento; adotta il Documento di Budget con Decreto del Direttore Generale, assegnando in tal modo gli obiettivi a tutto il personale. Valutano gli andamenti e i risultati intermedi e finali coinvolgendo e responsabilizzando tutti gli attori sotto indicati.

Direttori di Dipartimento (DD)

Raccolgono le Proposte di Budget dai Dirigenti di Struttura Complessa e le negoziano con la Direzione Strategica, svolgendo anche un'attività di rimodulazione con i dirigenti di struttura complessa, rispetto a quanto concordato in sede di negoziazione.

Direttori di Struttura Complessa (DSC)

Raccolgono le Proposte di Budget avanzate dai CdR afferenti e le portano all'attenzione dei Direttori di Dipartimento.

Titolari dei CdR

Formulano, con processo informato (data-driven), le previsioni di attività e propongono obiettivi coerenti con le Linee Guida e il perimetro gestionale definito dai budget operativi; coinvolgono il personale nella formulazione, comunicazione e monitoraggio.

Ufficio Performance (UP) e Controllo di Gestione (CdG)

Strutture di supporto che assistono alla corretta formulazione degli obiettivi (indicatori, formule, target), alla sostenibilità delle previsioni dei budget operativi e alla gestione del sistema di reporting e monitoraggio.

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP)

Organismo tecnico che garantisce la correttezza metodologica dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale.

Strumenti informatici

Il processo di Budget si avvale dei sistemi informativi aziendali e dei sottosistemi: DARWIN, SIGLA (LIMS), C4H (ERP: COGE/COAN), GRU (gestione del personale), dei cruscotti direzionali (applicativi R-Shiny) e del portale per assegnazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione degli obiettivi.

Strumenti operativi

1) **Linee Guida di Budget:** Documento sintetico con cui la Direzione Strategica avvia il processo, definendo indirizzi operativi per la costruzione degli obiettivi di performance e per la formulazione delle previsioni di attività. Condivise in Collegio di Direzione con il supporto dell'UP ed inserite nel PIAO.

2) **Proposta di Budget:** Documento predisposto dai Centri di Responsabilità (CdR) che contiene la proposta di obiettivi di performance coerenti con gli indirizzi strategici definiti nella linea guida di Budget e, ove previsto, la stima dei volumi di attività con i ricavi e dei costi (budget operativi) per l'esercizio successivo. La proposta rappresenta il punto di partenza per la predisposizione di una proposta integrata complessiva che il Dirigente di struttura complessa formulerà per il proseguo delle attività. La previsione dei volumi di attività non è una semplice estrapolazione statistica dei dati storici, ma un'attività analitica e partecipata che richiede la valutazione integrata di molteplici fattori interni ed esterni. La qualità della previsione incide direttamente sulla coerenza del budget, sulla validità dell'analisi degli scostamenti e sull'efficacia del controllo direzionale.

3) **Documento/Piano di Budget:** Raccoglie per ciascun CdR le informazioni di contesto (KPI, dati organizzativi) e le schede di budget distinte in area obiettivi di performance e area budget operativi; gli obiettivi sono definiti mediante indicatori quali-quantitativi, target attesi e criteri di valutazione. È adottato con Decreto del Direttore generale e sostituisce la necessità di firma delle singole schede di budget.

4) **Reporting trimestrali:** Alimentato dal CdG, consente l'analisi dei dati relativi all'area dei budget operativi e supporta la governance ai diversi livelli di aggregazione.

5) **Reporting semestrale:** Alimentato dall'UP tramite il portale dedicato.

Descrizione del processo di budget

Il processo si articola a partire dal quarto trimestre dell'anno precedente e comprende le seguenti fasi:

- **Avvio:** la Direzione Strategica definisce e condivide le Linee Guida di Budget
- **Formulazione delle proposte:** i CdR elaborano previsioni dei volumi di attività e propongono obiettivi coerenti con le Linee Guida.
- **Costruzione dei budget operativi:** il CdG, sulla base delle previsioni, genera i budget operativi (attività, materiali, risorse umane, costi generali).
- **Composizione della Proposta di Budget:** budget operativi e obiettivi di performance costituiscono la Proposta per ciascun CdR.
- **Negoziazione:** le proposte vengono negoziate dai DD con la DS (unico livello di negoziazione). Per funzioni in staff, la negoziazione avviene direttamente tra CdR e DS. A seguito della negoziazione potrebbe essere necessario prevedere un'attività di rimodulazione, tra i DD e il DSC finalizzata a riorientare le proposte, che comunque dovranno essere sempre avallate dalla Direzione strategica in ultima istanza.
- **Adozione del Documento di Budget:** al termine della negoziazione viene formalizzato il Documento di Budget, adottato con Decreto del DG entro marzo. (Piano di Budget)

Predisposizione ed elaborazione delle Linee Guida

Le Linee Guida declinano per ogni obiettivo strategico gli indirizzi operativi annuali. In questa fase si definiscono obiettivi quantitativi/qualitativi e di performance economica, priorità gestionali e vincoli d'azione. Principali input: Piano di Mandato, PIAO, Piano Triennale della Ricerca, riesame della qualità, report del PIAO dell'anno precedente, risultato dell'analisi degli scostamenti dei budget operativi. Gli indirizzi operativi guidano le Proposte di Budget dei CdR per garantire il reale approccio bottom-up. L'UP trasmette le Linee Guida ai DD, che le condividono con i DSC e i responsabili dei CdR. I CdR formulano previsioni dei volumi (ove pertinenti) e definiscono la Proposta di Budget, quindi anche degli obiettivi, da presentare ai DSC. UP e CdG valutano/validano la corretta formulazione degli obiettivi (indicatori, formule, target) e la sostenibilità delle previsioni che definiscono i budget operativi.

Negoziazione, adozione del Documento di Budget e assegnazione

La fase di negoziazione prende avvio con specifici incontri da svolgersi nei livelli previsti, secondo tempistiche definite dalla direzione tramite UP/CdG. Leve di negoziazione: volumi di attività; coerenza capacità produttiva; riallineamenti rispetto agli indirizzi strategici o vincoli di risorse; FTE; budget materiali e costi operativi; vincoli economico-finanziari complessivi; collegamento con incentivi. La negoziazione si conclude con l'adozione del Documento di Budget mediante Decreto del Direttore Generale. Non è richiesta la sottoscrizione delle singole schede di budget: il Decreto, con allegati (schede per CdR e informazioni di contesto), è l'atto formale di riferimento per gestione, monitoraggio e rendicontazione. Eventuali osservazioni o dissensi sono registrati a verbale e allegati al Documento. Le schede di assegnazione degli obiettivi individuali sono firmate secondo le modalità aziendali (anche digitali) e costituiscono il documento di impegno del personale.

Monitoraggio

Nel corso dell'esercizio è richiesta un'attenta attività di verifica dell'andamento complessivo della gestione del budget e della sua coerenza con quanto definito in sede di negoziazione. La verifica si attua mediante monitoraggi semestrali degli obiettivi/budget assegnati. Nel corso dell'anno, laddove l'analisi rilevi scostamenti rilevanti tra i dati effettivi e quelli di budget, si avvia un percorso di confronto con il Dipartimento/Direzione di riferimento e se opportuno si addivene ad una revisione di budget/degli obiettivi negoziati.

- Per il budget operativo relativo all' Area materiali - risorse umane- attività- della scheda di budget, viene fatta una verifica trimestrale ad opera del CdG;

- Per gli obiettivi con indicatori qualitativi/quantitativi legati alle attività, il monitoraggio semestrale viene fatto all'interno dell'applicativo degli obiettivi strategici e sottoposti a validazione da parte dei validatori;

- Per gli obiettivi/indicatori collegati all'Area economica, la rendicontazione viene effettuata all'interno dell'applicativo degli obiettivi strategici e i dati vengono contestualmente validati;

Tutti gli obiettivi, possono essere rendicontati in ogni momento, ma si renderà necessario il popolamento in corrispondenza di due periodi legati al monitoraggio:

1° step: scadenza 30.06 - monitoraggio intermedio (i dati possono essere rendicontati nell'applicativo entro il 15.07):

2° step: scadenza 31.12 - monitoraggio finale (i dati possono essere rendicontati nell'applicativo entro il 15.01).

Rinegoziazione degli obiettivi

E' prevista la possibilità di correggere la programmazione in caso di situazioni comprovate di criticità, occorse successivamente all'assegnazione degli obiettivi, che determinino pregiudizio al raggiungimento dei medesimi (obiettivi impossibili o parzialmente raggiungibili), ovvero in caso di errore nella programmazione iniziale. La riprogrammazione può riguardare la modifica di obiettivi, di indicatori o di target o può prevedere la sterilizzazione dell'obiettivo, che consiste nella sua eliminazione e conseguente redistribuzione proporzionale del peso agli altri obiettivi. La revisione degli obiettivi di budget avviene su istanza del responsabile di CDR, da proporre tempestivamente al verificarsi dei fatti o delle circostanze che hanno reso gli obiettivi non raggiungibili o dalla comunicazione del monitoraggio intermedio e comunque, non oltre il 31 ottobre, e deve motivare, sulla base di elementi oggettivi, l'impossibilità dell'obiettivo dovuta a sopravvenute circostanze non prevedibili.

Delle proposte di variazioni di cui sopra, se ne terrà conto ai fini della valutazione, verrà data tempestiva comunicazione al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, nonché saranno parte integrante nel report di monitoraggio. Ulteriori informazioni circa l'iter da seguire sono rinvenibili nelle schede di budget.

Valutazione e collegamento con il sistema incentivante

La fase successiva riguarda la valutazione, che si riferisce al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori programmati, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione. La valutazione deve basarsi su criteri standardizzati (validati dal NVP) ed elementi fattuali e circostanziati a cui seguirà la valorizzazione dei risultati attraverso l'utilizzo del sistema premiante. La valutazione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, costituiscono lo strumento per il riconoscimento della retribuzione di risultato e di produttività, collegate alla performance organizzativa, alla quale si aggiunge la valutazione della Performance Individuale. Al termine dell'istruttoria svolta dall'UP, la documentazione viene trasmessa al NVP, che verifica la coerenza del metodo di valutazione adottato e la completezza/correttezza dell'intero processo. Conclusa questa fase, il NVP procede alla validazione del risultato finale, cui segue la liquidazione dei premi incentivanti, secondo quanto previsto dagli accordi sindacali vigenti.

La performance individuale è, orientata ad evidenziare l'importanza del contributo individuale, valutando i risultati conseguiti (obiettivi individuali e organizzativi assegnati) e i comportamenti agiti.

- Contributo individuale relativo ai risultati della gestione da esplicitare e misurare attraverso obiettivi individuali/ di gruppo;
- Comportamenti, conoscenze e abilità attuate attraverso percorsi formativi e/o di sviluppo professionale;
- per i Direttori di Dipartimento, per i Dirigenti Responsabile di struttura complessa o semplice, è prevista la valutazione delle capacità di governo e di gestione delle risorse assegnate anche in funzione degli obiettivi da perseguire.

La performance individuale viene misurata in maniera differenziata a seconda che si tratti di personale Dirigente o del Comparto mediante l'apposita scheda, quale strumento di rilevazione e valutazione, che raccoglie elementi di valorizzazione per codificare il contributo offerto dal singolo. Il diritto alla quota economica e alla valutazione annuale, **si ottiene se il dipendente effettua un periodo minimo di servizio pari ad almeno tre mesi (anche non continuativi) ed in proporzione allo stesso.** Degli esiti delle valutazioni si terrà conto per le progressioni economiche, progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità dirigenziali e nel conferimento degli incarichi per il personale di comparto. Per tutto quanto non precisato si rimanda alla contrattazione integrativa.

Il valutatore deve sempre inserire nella scheda informatizzata la motivazione per l'attribuzione di un punteggio massimo pari a 100 punti.

L'IZSLER, con la scheda di valutazione individuale, valuta l'apporto specifico del singolo dipendente secondo la seguente duplice dimensione:

A. Valutazione Quantitativa (Risultati): avviene attraverso la valutazione quantitativa degli indicatori di performance, collegati agli obiettivi di struttura/individuali, con i relativi target e i pesi;

B. Valutazione Qualitativa (comportamenti): relativa alla qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

4.5 La Performance individuale della Dirigenza

La misurazione e la valutazione della performance individuale della Dirigenza si articola, nella valutazione annuale individuale con le seguenti modalità:

A. Valutazione Quantitativa dei Risultati viene attuata con la scheda strutturata in:

A1) - Obiettivi di Performance Organizzativa complessiva (LSE). Si tratta di indicatori che monitorano la Performance dell'Istituto, come individuato al punto 4.2.1;

A2) - Obiettivi di performance organizzativa delle strutture/Individuali/di Team. Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della Struttura, che possono essere obiettivi di gruppo con apporti differenziati od obiettivi individuali, che derivano dal Piano di budget, come individuato al punto 4.3. Si precisa che l' art.9 D Lgs150/2009 riconosce un peso prevalente agli indicatori di performance organizzativa dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità nella valutazione complessiva individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

All'atto di consegna della scheda di valutazione al dirigente valutato il valutatore procede a:

- assegnare un punteggio teorico all'elemento A1);
- per quanto riguarda l'elemento A2) individuare tra gli obiettivi assegnati alla struttura quelli più coerenti con il profilo professionale del Valutato attribuendo a ciascuno un punteggio teorico.

B. Valutazione Qualitativa relativa al Contributo e Capacità dimostrati. Tale sezione è a sua volta differenziata nel caso in cui sia assegnata a dirigenti di struttura rispetto a quella destinata a dirigenti professional.

Direttori di Dipartimento, Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice

La valutazione qualitativa viene suddivisa tra:

B 1) - Qualità del contributo dato e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

B 2) - Capacità di valutare in modo mirato e oggettivo e differenziato i propri collaboratori.

Dirigenti professional

La valutazione qualitativa è prevista solamente per l'elemento:

B 1) - Qualità del contributo dato e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (A1 e A2);

La componente B 1) della valutazione qualitativa che è comune a tutti i dirigenti, si declina nelle sottoindicate aree di attenzione:

Aree di attenzione (minimo 3 massimo 5 aree)
Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento
Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio
Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento
Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi
Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura
Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca
Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi

Alle aree di attenzione di cui sopra si aggiunge:

- una specifica per i Direttori di Dipartimento e i Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa e Semplice:

Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi

- una destinata ai soli Dirigenti Professional:

Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività *

* non sono intese come deleghe di funzioni ma di attività

Alla valutazione qualitativa del contributo dato e dell'impegno assicurato (componente B1), ad ogni Dirigente sono assegnate da 3 a 5 aree di attenzione (in base al profilo di appartenenza) scelte tra quelle elencate nella scheda di assegnazione corredate da una breve descrizione del contributo atteso in relazione ad ognuna delle aree stesse. Per la valutazione complessiva è richiesto un giudizio complessivo. Si precisa che le componenti citate, a seconda del profilo professionale di riferimento, troveranno diversa articolazione e differente peso nella valutazione complessiva come evidenziato nella sotto riportata tabella riassuntiva, fermo restando che il totale dei punteggi teorici assegnati a ciascun dirigente deve essere uguale a 100. Tabella riportante elementi contenuti nella scheda del personale dirigente.

Componente	Elemento di valutazione	Applicazione	Profilo professionale			
			Direttore Dipartimento	Dir. Complessa	Dir. Semplice	Dir. Professional
A. Valutazione Quantitativa dei Risultati	A.1) Obiettivi di Performance organizzativa (LSE)	Derivante da Cruscotto Strategico di Ente in termini % realizzazione	25/100	20/100	10/100	5/100
	A.2) Obiettivi di Performance individuale/team	Derivante da Cruscotto Operativo di Struttura Complessa (obiettivi di struttura/team/individuali) in termini % realizzazione	45/100	50/100	60/100	65/100
B. Valutazione Qualitativa: Contributo e capacità	B.1) Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato nel raggiungimento dei risultati di Ente e struttura	Valutazione discrezionale del Responsabile di Struttura secondo tabella di valutazione	15/100	15/100	15/100	30/100
	B.2) Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori rispetto ai risultati raggiunti ed alle competenze	Evidenza della differenziazione della componente B.1 per i collaboratori ed evidenza di chiare indicazioni di un percorso di miglioramento per gli stessi	15/100	15/100	15/100	*

* non è prevista la valutazione della capacità di valutare, componente B2, ai sensi dell'art.9 comma 2, D Lgs 150/2009 e s.m.i..

Valutazione del Direttore di Dipartimento

La valutazione annuale del Direttore di Dipartimento, ai fini dell'attribuzione del compenso incentivante, sarà effettuata con riferimento all'incarico di Direttore di Struttura Complessa. La valutazione annuale del Direttore di Dipartimento sarà effettuata sulla base degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e/o al raggiungimento di specifici obiettivi individuali legati all'attività svolta in qualità di Direttori di Dipartimento.

Si procederà ad una valutazione relativa al conseguimento degli obiettivi assegnati complessivamente alla struttura dipartimentale, secondo le stesse procedure sopra illustrate, al fine della determinazione degli elementi connessi alla successiva conferma o revoca di incarico.

Schede di valutazione del personale dirigente

Le schede di valutazione sono lo strumento attraverso cui si dà espressione formale di un "rapporto" di valutazione che viene svolto durante tutto l'anno.

Le schede di valutazione dei Dirigenti sono distinte come sotto indicato:

- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Complessa/Direttore di Dipartimento;
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Responsabili di Struttura Semplice;
- schede di valutazione individuale dei Dirigenti Professional;

Le succitate schede sono differenziate tra quelle relative all'assegnazione degli obiettivi, di valutazione intermedie e di valutazione finale.

4.6 La Performance individuale del Comparto

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Comparto si articola in:

A. Valutazione Quantitativa dei Risultati relativa agli Obiettivi Individuali/di Team. Gli indicatori sono individuati tra gli Obiettivi Operativi della struttura. Possono essere anche obiettivi di gruppo con apporti differenziati.

B. Valutazione qualitativa è relativa alla Qualità del contributo dato e dall'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi.

Tale elemento è differenziato rispetto alle diverse Aree /categorie di appartenenza del personale come sotto specificato:

AREE DI ATTENZIONE DA VALUTARSI SINGOLARMENTE	PERSONALE
Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	Personale di supporto - Operatori - Assistenti - Professionisti della salute e funzionari -
Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Personale di supporto - Operatori - Assistenti - Professionisti della salute e funzionari -
Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Professionisti della salute e funzionari -
Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	

Il Valutatore deve inserire all'interno della scheda di assegnazione, nella parte relativa alla valutazione qualitativa, una "descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale" che costituiranno l'oggetto della valutazione per l'anno di riferimento. Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B.VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE		
AREA PERSONALE DI SUPPORTO - OPERATORI - ASSISTENTI (n.2 aree di attenzione)	AREA PROFESSIONISTI DELLA SALUTE E FUNZIONARI (n.4 aree di attenzione)	AREA PERSONALE DI ELEVATA QUALIFICAZIONE (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)

Anche per il personale del comparto la somma dei punteggi teorici assegnati a ciascun componente deve essere pari a 100.

COMPONENTE	ELEMENTO DI VALUTAZIONE	APPLICAZIONE	COMPARTO
A.VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI	OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE/TEAM	DERIVANTE DAGLI OBIETTIVI DI STRUTTURA (OBIETTIVI DI STRUTTURA/TEAM/INDIVIDUALI) IN TERMINI DI % REALIZZAZIONE	85/100
B.VALUTAZIONE QUALITATIVA:CONTRIBUTO E CAPACITA'	QUALITA' DEL CONTRIBUTO DATO E DELL'IMPEGNO ASSICURATO NEL RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI DI STRUTTURA	VALUTAZIONE DISCREZIONALE DEL RESPONSABILE DI STRUTTURA SECONDO TABELLA DI VALUTAZIONE	15/100

Schede di valutazione del personale comparto

La scheda di valutazione del Personale del Comparto è visibile in appendice al presente documento. La succitata scheda è differenziata tra quelle relative all'assegnazione degli obiettivi, di valutazione intermedie e di valutazione finale.

5. Processo di valutazione

L'obiettivo primario dei processi valutativi è migliorare complessivamente i risultati organizzativi e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di valorizzazione e responsabilizzazione del personale verso il pieno svolgimento delle funzioni istituzionali assegnate alle Aziende. La valutazione è una caratteristica essenziale ed ordinaria del rapporto di lavoro, rappresenta il rispetto delle disposizioni normative, contrattuali e aziendali a seconda delle tipologie di valutazione. La valutazione del dipendente è un processo di comunicazione e di valorizzazione del personale che ha anche un diretto collegamento con la progressione professionale o con il riconoscimento di un premio. Essa è finalizzata a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità, al fine di utilizzare al meglio le competenze del personale e di consentire percorsi di sviluppo sia in senso verticale che orizzontale. Il processo di valutazione deve essere inteso come un processo costante e continuo che si costituisce attraverso un monitoraggio attento da parte dei dirigenti preposti nel corso dell'anno e non limitato alle fasi di verifica intermedia e finale. Il Dirigente di Struttura che verifica che il comportamento del proprio dipendente non consente di raggiungere i risultati attesi, deve intervenire prontamente senza attendere la scadenza prefissata. In questo modo consente al Valutato di modificare il suo comportamento in tempi utili al raggiungimento dell'obiettivo assegnato. La valutazione del personale è effettuata in prima istanza dai rispettivi responsabili sovraordinati. E' importante sottolineare che nel caso in cui ci sia un cambio di valutatore, in corso d'anno, la valutazione deve essere frutto di un reciproco confronto/condivisione dei risultati. Si rinvia alla lettura dell'allegato A per i casi particolari.

Il colloquio di valutazione acquisisce il ruolo centrale nel processo di valutazione.

Ai valutatori è richiesto di:

- conoscere a fondo i comportamenti professionali e relazionali/organizzativi dei propri collaboratori nell'ambito lavorativo; esplicitare le motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate; utilizzare criteri trasparenti;
- di differenziare le valutazioni, ricorrendo a valutazioni massime solo nei casi di performance eccellenti. E' bene ricordare che, in base al D. Lgs. 150/2009, l'attribuzione dei punteggi da parte del valutatore deve rispecchiare una significativa differenziazione dei giudizi. Ciò significa che il valutatore, nell'assegnare i punteggi a disposizione, deve sempre contestualizzare la performance del singolo;
- di assegnare efficacemente indicazioni costruttive superando la naturale tensione emotiva propria dei momenti valutativi e di identificare piani di sviluppo individuali per un continuo miglioramento monitorando costantemente l'evoluzione.

Le fasi del processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi si articolano come segue:

1) Preferibilmente entro il 31 marzo e comunque non oltre il 30 aprile, gli obiettivi vengono assegnati a tutti il personale delle strutture attraverso la compilazione delle schede di assegnazione, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, nel quale devono essere chiari i risultati da raggiungere, i comportamenti attesi e i criteri per il loro raggiungimento;

2) Entro il 31 agosto, si procede con la compilazione della scheda di valutazione intermedia, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, per consentire un costante e continuo confronto, che può attivare anche azioni/interventi correttivi;

3) Entro il 15 febbraio dell'anno successivo, si procede con la compilazione della scheda di valutazione finale, tramite un colloquio tra valutato e valutatore, in cui si effettua una valutazione di risultati raggiunti e dei comportamenti messi in atto e valutare un eventuale recupero del gap per il prossimo anno.

Il processo di valutazione coinvolge i seguenti soggetti:

- **Dipendente valutato:** il soggetto alla cui performance deve essere attribuito un valore. Egli concorre direttamente, con le proprie attività e i propri comportamenti, al raggiungimento della performance attesa.
- **I valutatori di prima istanza:** i soggetti che, per ruolo e funzione, sono tenuti a formalizzare il "valore" della performance del valutato, come da tabella al punto 6. La valutazione di prima istanza attiene alla verifica e alla valutazione di merito dei risultati conseguiti e delle attività professionali svolte.
- **Il valutatore di seconda istanza:** è identificato nel NVP preposto alla verifica/valutazione dei dipendenti. La valutazione di seconda istanza attiene alla verifica ed alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla qualora si rilevassero anomalie significative, certificando così le valutazioni finali. Viene inoltre confermata la seconda istanza del NVP quale valutazione di merito nel caso di prima istanza negativa.

VALUTAZIONI POSITIVE CONTESTATE

L'iter per la valutazione di seconda istanza si attiva su richiesta del valutato nel caso di valutazioni contestate, (contributo individuale) ancorché positive, secondo il seguente iter:

1) TENTATIVO DI COMPOSIZIONE AD OPERA DEL SUPERIORE GERARCHICO DEL VALUTATORE

Il Responsabile gerarchicamente superiore al valutatore di prima istanza può essere coinvolto nel processo di valutazione solo in caso di richiesta di approfondimenti da parte del valutato, entro 10 giorni di calendario dalla data di chiusura della scheda. La richiesta di confronto può essere attivata compilando l'apposito campo della "sezione di feedback" della scheda in formato elettronico, che diventa accessibile al valutato con la chiusura della scheda da parte del valutatore. Nell'apposito spazio il valutato inserisce la "motivazione della richiesta", allegando eventuali documenti utili al confronto. Tali motivazioni si rendono visibili al valutatore, il quale potrà inserire nell'apposito spazio eventuali controdeduzioni. In seguito, il valutato e il valutatore vengono convocati dal superiore gerarchico, entro 7 giorni dalla ricezione dell'e-mail, con il fine di esperire il tentativo di composizione. Tale intervento deve vedere un impegno mirato dei soggetti coinvolti che possono effettivamente promuovere la soluzione dei problemi emersi, anche con percorsi interni di approfondimento e confronto. Al termine del processo il superiore gerarchico ha 5 giorni di tempo per formulare una sintesi conclusiva del tentativo di composizione, da inserire nel relativo campo. L'eventuale revisione della valutazione rimane in ogni caso di esclusiva competenza del valutatore di prima istanza, che provvede a riformulare il giudizio, integrarlo o confermarlo, dandone adeguata e puntuale motivazione.

2) RICHIESTA DI RIESAME DI SECONDA ISTANZA

Se il tentativo fallisce, il valutato, entro 7 giorni dall'email del superiore gerarchico, può fare richiesta di riesame in II istanza, compilando l'apposito campo della sezione "riesame di II istanza" della scheda in formato elettronico; l'Ufficio Performance procederà alla raccolta dell'istruttoria all'interno dell'applicativo, trasmettendo il relativo fascicolo al NVP, il quale, in prima battuta valuta l'ammissibilità della richiesta di riesame di II istanza. Se la valutazione di I istanza contestata non è negativa, la valutazione di II istanza svolta dal NVP attiene soltanto alla verifica e alla validazione della correttezza metodologica della valutazione attuata in I istanza, con la possibilità di modificarla e integrarla in presenza di anomalie significative, certificando così le valutazioni finali.

In relazione al singolo caso, il NVP può convocare il valutato, eventualmente accompagnato da una persona di fiducia e il valutatore ad un incontro. Il parere espresso dal NVP chiude l'iter relativo alla II istanza e viene comunicato agli stessi. L'audizione del valutato, eventualmente assistito da persona di fiducia, è obbligatoria solo in caso di valutazione di I istanza negativa. Il giudizio di II istanza viene espresso in seduta e riportato sul verbale del NVP. Dell'esito della valutazione di II istanza vengono informati gli interessati: il valutato, il valutatore di I istanza nonché, per gli adempimenti conseguenti, l'UO gestione risorse umane. Il parere espresso dal NVP chiude l'iter relativo alla II istanza. La seconda istanza svolge esclusivamente una funzione di verifica di legittimità, coerenza metodologica e correttezza procedurale della valutazione di prima istanza, pertanto essa non procede alla sostituzione del giudizio né all'attribuzione diretta di un diverso punteggio. La documentazione relativa al singolo caso valutato prodotta dal NVP viene conservata nel fascicolo personale del dipendente. L'erogazione del premio viene sospeso fino alla conclusione dell'iter procedurale di riesame di seconda istanza.

VALUTAZIONE NEGATIVA

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, esiste una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa).

La valutazione si intende negativa in corrispondenza di un punteggio **INFERIORE a 50 punti**. In caso di valutazione negativa, e prima della formulazione finale del giudizio, devono essere attivate le procedure previste dal CCNL e in particolare il "contraddittorio" nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del valutato anche assistito da persona di fiducia. Per gli effetti della valutazione negativa, relativi alla revoca degli incarichi della dirigenza/comparto, si rinvia a quanto previsto dalle relative norme contrattuali.

PERSONALIZZAZIONE DELLE VALUTAZIONI-DIFFERENZIAZIONE DEI GIUDIZI

La direttiva Zangrillo-Schillaci del 21 luglio 2025 introduce il principio della personalizzazione delle valutazioni all'interno dei SMVP. Ciò significa che il processo valutativo non può essere generico o standardizzato, ma deve adattarsi alle caratteristiche, agli obiettivi e al contesto operativo di ciascun dipendente, garantendo un giudizio realmente aderente al lavoro svolto. Per essere davvero personalizzata, la valutazione deve essere accompagnata da motivazioni dettagliate, che spiegano con chiarezza le ragioni dei punteggi o dei giudizi attribuiti. Questo elemento dovrebbe favorire anche la **capacità di differenziare i giudizi**, che costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del D. Lgs. 150/2009 smi. Per assicurare una corretta differenziazione dei giudizi è necessario che vengano garantiti i presupposti necessari per la corretta applicazione del sistema, ovvero elementi di misurazione e valutazione chiari e definiti. L'Istituto garantisce equità e omogeneità di trattamento nei processi di valutazione delle risorse umane tra le diverse strutture, attraverso l'utilizzo di criteri uniformi di valutazione della performance individuale, come da Allegato B, che vengono utilizzati dai dirigenti valutatori, prima della fase di assegnazione degli obiettivi al fine di concordare il metro di valutazione da utilizzare e prima della fase di valutazione finale al fine di verificare l'effettivo utilizzo.

6. Architettura del processo di valutazione

Il processo di valutazione è un processo a "cascata" che coinvolge una serie di soggetti con posizione di Valutatore e/o Valutato secondo il seguente schema:

VALUTATO	ELEMENTO DI VALUTAZIONE	VALUTATORE
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO	VALUTAZIONE RISULTATI A.1 - A.2	DIRETTORE AZIENDALE DI RIFERIMENTO
	VALUTAZIONE CONTRIBUTO E CAPACITA' B.1 - B.2	
DIRIGENTE DI STRUTTURA COMPLESSA	VALUTAZIONE RISULTATI A.1 - A.2	DIRETTORE DI DIPARTIMENTO
	VALUTAZIONE CONTRIBUTO E CAPACITA' B.1 - B.2	
DIRIGENTE DI STRUTTURA SEMPLICE E AFFERENTE ALLA DIREZIONE GENERALE	VALUTAZIONE RISULTATI A.1 - A.2	DIRIGENTE DI STRUTTURA COMPLESSA O DIRETTORE GENERALE
	VALUTAZIONE CONTRIBUTO E CAPACITA' B.1 - B.2	
PROFESSIONAL	VALUTAZIONE RISULTATI A.1 - A.2	DIRIGENTE DI STRUTTURA COMPLESSA/ SEMPLICE/DIRETTORE GENERALE
	VALUTAZIONE CONTRIBUTO E CAPACITA' B.1	
COMPARTO	VALUTAZIONE RISULTATI A	DIRIGENTE DI STRUTTURA COMPLESSA/ SEMPLICE/DIRETTORE GENERALE
	VALUTAZIONE CONTRIBUTO E CAPACITA' B	

Per le strutture in staff alla Direzione Generale, ove il dirigente presente nella struttura non abbia l'assegnazione del personale, la valutazione viene effettuata come proposta dal dirigente della struttura e validata dal Direttore di riferimento. (Riportare nel campo note della scheda il nome del dirigente che propone la valutazione in accordo con il valutatore)

7. Sistema premiante/valorizzazione

Strettamente connesso ai risultati della Performance è il Sistema Premiante, che ha lo scopo di promuovere il miglioramento continuo delle prestazioni erogate e dei risultati conseguiti nell'anno, agendo sulla leva motivazionale attraverso il riconoscimento del merito individuale.

Il Sistema Premiante si articola nel seguente modo:

- o Per il Comparto: erogazione della retribuzione di produttività;
- o Per la Dirigenza: erogazione della retribuzione di risultato.

La retribuzione di risultato/produttività ha la finalità di riconoscere il merito del dipendente in ordine al livello di performance conseguita nell'anno. Viene attribuita, a seguito di valutazione positiva della performance annuale individuale complessiva. La disciplina delle premialità è definita a livello di contrattazione integrativa aziendale e secondo i criteri generali stabiliti dalla legge e dai CC.CC.NN.LL. e della C.C.I.A. delle varie aree contrattuali. E' istituito il bonus annuale delle eccellenze, rivolto al personale che abbia ottenuto il punteggio massimo di performance. Tale forma di incentivazione che ha l'obiettivo di premiare le performance migliori si aggiunge alla retribuzione di risultato/produttività. L'assegnazione del bonus avviene, secondo criteri e modalità da definirsi in sede di contrattazione integrativa. La valutazione annuale della performance costituisce elemento imprescindibile per la valutazione degli incarichi assegnati ed per i percorsi di sviluppo di carriera, così come disciplinato dai CC.CC.NN.LL e della C.C.I.A. L'Istituto favorisce la crescita professionale e la responsabilizzazione dei dipendenti ai fini del continuo miglioramento dei processi e dei servizi offerti.

8. Raccordo tra la valutazione e le altre disposizioni

Raccordo con il Codice di Comportamento

Il SMVP persegue, tra gli altri, l'obiettivo di incrementare l'efficienza del lavoro pubblico attraverso azioni rispettose sia dei principi di buon andamento e imparzialità di cui all'articolo 97 della Costituzione sia dei doveri contenuti nel Codice di comportamento. Per il personale dipendente, la violazione del Codice, **qualora accertata in ambito disciplinare incide negativamente sulla valutazione della performance**, a prescindere dal livello di raggiungimento degli altri risultati, come previsto dall'art. 9 del Codice di comportamento dell'Izslser.

Il valutatore all'atto della valutazione deve tener conto di fatti/atti oggetto di procedimenti disciplinari/penali di rilevanza tali da incidere sulla performance individuale.

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) trasmette al NVP, tramite la struttura tecnica di supporto, (email: performance@izslser.it) periodicamente e comunque entro il 31 dicembre di ogni anno, la lista dei dipendenti, che sono stati oggetto di procedimenti disciplinari o destinatari di altri provvedimenti che rilevano ai fini della responsabilità dirigenziale collegata alla Performance individuale. Nel caso in cui l'impossibilità del conseguimento dei risultati sia imputabile alla responsabilità dirigenziale, il NVP ne tiene conto ai fini del controllo del corretto processo di valutazione della Performance individuale.

Raccordo con il lavoro agile

L'Istituto in data 19.11.2024 con decreto del Direttore Generale n. 215 ha adottato il "Regolamento in materia di lavoro agile", al fine di disciplinare lo svolgimento dell'attività lavorativa in lavoro agile. In attuazione dell'articolo 14 della legge n. 124 del 2015, l'adozione della modalità di lavoro agile è oggetto di valutazione nell'ambito dei percorsi di misurazione della performance organizzativa e individuale. Si sottolinea che per espressa statuizione normativa, il lavoro agile ha la stessa efficacia del lavoro in presenza e non sono ammesse discriminazioni nei confronti del personale che lo svolge, in quanto non si configura quale attività a sé stante, ma rappresenta una modalità per raggiungere gli obiettivi assegnati. Le dimensioni di valutazione della performance sono le stesse per tutte le strutture organizzative e per tutte le modalità di svolgimento del lavoro, sia essa resa in ufficio oppure in luogo diverso o in modalità mista. E' compito del dirigente, monitorare e valutare il lavoro prodotto, che deve avere lo stesso rendimento del lavoro svolto in ufficio (sia dal punto di vista qualitativo e quantitativo). Le modalità di rendicontazione dello stesso sono definite nel regolamento. La modalità di svolgimento della prestazione lavorativa a distanza è orientata verso un nuovo paradigma del lavoro, che si fonda su dimensioni quali l'autonomia, il lavoro per obiettivi, la responsabilizzazione individuale sui risultati, la fiducia, la motivazione, la collaborazione, la condivisione.

9.Valutazione partecipativa

Come previsto nelle Linee Guida 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione partecipativa è una forma di valutazione della Performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e stakeholder, sia esterni che interni, al fine di garantire la massima trasparenza e partecipazione all'operato dell'amministrazione, riducendo l'autoreferenzialità e permettendo all'utente finale di partecipare come co-valutatore dei servizi erogati. L' art. 19-bis del Decreto 150/2009, stabilisce che *"i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo"*, e che *"gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle Performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione"*. La valutazione partecipativa, oltre a migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni degli stakeholder di riferimento e dei cittadini, consente di migliorare rafforzare i sistemi di gestione della Performance, verificando l'efficacia degli indicatori individuati, nella coerenza tra gli obiettivi strategici e i risultati ottenuti in termini di creazione di valore pubblico, anche in relazione alle diverse dimensioni della Performance organizzativa (efficienza, efficacia quantitativa e qualitativa, impatti).

10.Risorse Aggiuntive Regionali

Le Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) sono attribuite all'Istituto con Delibera della Giunta Regionale della Lombardia, sulla base della preintesa sottoscritta tra la Direzione Generale Welfare di regione Lombardia e le OO.SS. regionali della dirigenza e del comparto. L'istituto contrattuale delle RAR è una delle leve che coniuga l'investimento di risorse economiche con i processi di sviluppo e miglioramento qualitativo e quantitativo delle prestazioni attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione del personale nello sviluppo di progettualità coerenti con gli obiettivi strategici regionali. I progetti devono apportare valore aggiunto e consentire un più efficace utilizzo degli strumenti forniti dalla normativa di cui al D. Lgs. 165/2001 e dai CCNL vigenti, in correlazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nelle linee di indirizzo regionali. Le attività RAR vengono declinate in Istituto seguendo uno specifico "Progetto RAR" che deve avere le seguenti caratteristiche:

1. riportare l'elenco nominale del personale che partecipa alle attività del progetto (il personale del comparto può partecipare ad un solo progetto obiettivo);
2. essere redatto per singola Unità Organizzativa;
3. contenere un cronoprogramma dettagliato delle attività nel rispetto dei tempi di inizio e fine definite dalla Giunta Regionale;

La Giunta Regionale annualmente individua le tematiche strategiche da valorizzare con le RAR. Il raggiungimento del target di ogni obiettivo è misurato utilizzando degli opportuni indicatori per la misurazione. La quota complessiva della RAR viene erogata proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo al personale che vi ha effettivamente partecipato e sulla base agli accordi integrativi. L'istruttoria per la valutazione dei progetti RAR è condotta dal COGEP e sottoposta alla valutazione finale del NVP.

11.Disposizioni finali e transitorie

Per quanto non espressamente riportato nel presente documento si fa riferimento alle disposizioni di legge ed alle disposizioni cui ai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro e integrativi di tutte le aree contrattuali SSN al momento vigenti.

La valutazione è effettuata dal responsabile della struttura presso cui il dipendente presta servizio. Nel caso in cui, al momento della valutazione, il responsabile non sia più in servizio (per collocamento in quiescenza, per mobilità presso altro ente, ecc.), la valutazione è effettuata dal subentrato responsabile della struttura. In caso di vacanza, la valutazione compete al dirigente gerarchicamente sovra-ordinato. Il valutatore che cessa è tenuto a confrontarsi con il nuovo valutatore subentrante, o, in caso di vacanza di quest'ultimo, al dirigente gerarchicamente sovra-ordinato, per una corretta condivisione delle valutazioni.

1. Trasferimenti e mobilità (interni) in corso d'anno:

Nel caso di trasferimento di personale da una struttura organizzativa ad un'altra, e qualora il trasferimento comporti una modifica delle attività precedentemente svolte dal dipendente, il responsabile della struttura di destinazione dovrà provvedere all'assegnazione dei nuovi obiettivi al personale trasferito. La valutazione verrà effettuata, sentiti i responsabili delle unità organizzative medesime, attraverso la compilazione di due schede, solo nel caso in cui il dipendente abbia prestato servizio nelle rispettive strutture per un periodo almeno di 5 mesi; al di sotto di questa soglia, la valutazione verrà affettata con 1 scheda dal dirigente presso il quale il valutato ha prestato maggior servizio.

2. Cessazioni a qualsiasi titolo

Nel caso di cessazioni a qualsiasi titolo nel corso dell'anno (pensionamento, mobilità verso altro ente, dimissioni volontarie ecc.) la valutazione qualitativa potrà essere compilata e condivisa con il valutato, prima della cessazione, sia per la scheda intermedia che finale. La scheda di valutazione potrà però essere stampata protocollata e firmata, solo alla fine dell'anno per permettere la valutazione effettiva del raggiungimento degli obiettivi della struttura alla fine dell'anno.

3. Cambio di qualifica in corso d'anno

Nel caso in cui il dipendente cambi qualifica in corso d'anno per un periodo superiore a 3 mesi e questo comporti una diversa assegnazione delle schede (comparto a dirigenza) o aree di attenzione, ancorché rimanendo nella medesima Struttura, gli dovranno essere compilate due distinte schede, una per ciascuna qualifica, specificando nella scheda che il dipendente ha cambiato qualifica.

4. Dipendente assente durante il colloquio

Nel caso in cui il dipendente fosse presente durante il periodo di valutazione ma assente durante il colloquio, si procede nel modo seguente:

- se il dipendente è comunque raggiungibile, è possibile effettuare un colloquio da remoto (anche per telefono) dandone atto nella scheda informatizzata, compilando il campo note "il colloquio è avvenuto in data ...in modalità ..";
- se non è possibile acquisire la firma da remoto tramite e-mail, si procederà poi alla raccolta della firma al rientro del dipendente (se in possesso di token può firmarla digitalmente).

Nel caso in cui il dipendente cessi dal servizio durante l'anno, la valutazione deve comunque essere effettuata, purché egli abbia prestato servizio per il periodo minimo previsto dal presente SMVP. Nella scheda di valutazione deve essere riportata la data di "cessazione". La scheda, una volta compilata, deve essere trasmessa o consegnata anche al dipendente cessato, se raggiungibile, poiché la valutazione costituisce parte integrante del ciclo della performance, assicura la completezza, la tracciabilità e la trasparenza del procedimento valutativo, rileva ai fini dell'eventuale trattamento economico accessorio maturato e garantisce al dipendente il diritto di conoscere formalmente l'esito della propria valutazione annuale.

ALLEGATO B - CRITERI UNIFORMI DI VALUTAZIONE

Criteri per la valutazione della performance individuale dei Direttori di dipartimento/Dirigenti di struttura complessa e semplice, Valutati sulla componente B1, con un range che va da 1 a 15 punti .

GRADUAZIONE	PUNTI
CRITICO	DA 1 A 5
MIGLIORABILE	DA 6 A 8
ADEGUATO	DA 9 A 11
BUONO	DA 12 A 14
ECCELLENTE	15

Criteri per la valutazione della performance individuale del personale del comparto, valutati sulla componente B , con un range che va da 1 a 15 punti .

GRADUAZIONE	PUNTI
CRITICO	DA 1 A 5
MIGLIORABILE	DA 6 A 8
ADEGUATO	DA 9 A 11
BUONO	DA 12 A 14
ECCELLENTE	15

Criteri per la valutazione della performance individuale dei Dirigenti professional , valutati sulla componente B1, con un range che va da 1 a 30 punti .

GRADUAZIONE	PUNTI
CRITICO	DA 1 A 10
MIGLIORABILE	DA 11 A 16
ADEGUATO	DA 17 A 22
BUONO	DA 23 A 29
ECCELLENTE	30

DESCRIZIONE DELLA GRADUAZIONE:

CRITICO: il livello complessivo della valutazione qualitativa presenta aspetti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base con ampie lacune e debolezze gravi.

MIGLIORABILE: il livello complessivo della valutazione qualitativa presenta requisiti di sufficienza con ampi margini di miglioramento.

ADEGUATO: il livello complessivo della valutazione qualitativa è adeguato, anche se necessita ancora di interventi di sostegno/supporto.

BUONO: il livello complessivo della valutazione qualitativa presenta comportamenti stabilmente soddisfacenti sia per qualità ed autonomia della prestazione.

ECCELLENTE: il livello complessivo della valutazione qualitativa manifesta comportamenti costantemente ben più che soddisfacenti ed esemplari rappresentando un modello di riferimento.



SCHEDA OBIETTIVI
DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale obiettivi di performance organizzativa A.1 e di performance individuale e/o team A.2			70/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		

Totale componente B.1

15/100



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Totale componente B.2		15/100
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)		100/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:



SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al ____	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnate A.2		70/100	Totale Performance organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunte		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	____punti	
Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max 15 punti)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	Non si procede a valutazione intermedia del B.2



Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:



SCHEDA OBIETTIVI – DIRETTORE DI DIPARTIMENTO E/O RESPONSABILE STRUTTURA COMPLESSA

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 ed Individuale e/o Team A.2 raggiunta		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA		Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)
		____punti
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA		VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
B.1 - Valutazione finale		____/100
Componente	Descrizione	Punteggio raggiunto al 31 dicembre ____
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Valutazione finale componente B.2		____/100



TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1+B.2)

___/100

Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:



**SCHEDA OBIETTIVI
RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE**

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100

Totale performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team A.2 **70/100**



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		
Totale componente B.1		15/100



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Totale componente B.2		15/100
TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1+B.2)		100/100

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 e performance individuale e/o team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	_____punti	



Componente	Descrizione	
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	Non si procede alla valutazione intermedia del B.2

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI – RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team assegnata A.2		70/100	Totale Performance organizzativa A.1 e Performance individuale e/o team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 15 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Contributo al benessere organizzativo della Struttura evitando conflitti e concorrendo alla soluzione degli stessi	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio finale raggiunto (max 15 punti)	VALUTAZIONE COMPLESSIVA SEZIONE: GIUDIZIO COMPLESSIVO
	_____ punti	
B.1 - Valutazione finale		___/100
Componente	Descrizione	Punteggio raggiunto al 31 dicembre
B.2 Capacità di valutare in modo mirato e realistico i propri collaboratori (max punti 15)	Evidenza di differenziazione della componente B1 dei collaboratori (Dirigenti e personale di comparto) e/o evidenza di chiare indicazioni di un percorso migliorativo	
Valutazione finale componente B.2		___/100



Osservazioni del Valutato:

Osservazioni del Valutatore:

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza :



SCHEDA OBIETTIVI DIRIGENTE PROFESSIONAL			
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI			
Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):			
Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) / Responsabile Struttura Semplice (SS) Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:	
A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)			
Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team A.2			70/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)

Componente	Aree di attenzione	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori/colleghi		
Totale componente B.1		30/100



TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A.1+A.2+B.1)

100/100

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma:	Firma:

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

VALUTAZIONE INTERMEDIA

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa (Ente)	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al _____
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B1. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio raggiunto al _____ (max 30 punti) _____punti	Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo



Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI – DIRIGENTE PROFESSIONAL

VALUTAZIONE FINALE

Ruolo (Veterinario, Sanitario, Professionale, Tecnico, Amministrativo):

Valutato - Dott. (Nome Cognome):		Struttura Semplice:	Struttura Complessa:	
Valutatore	Dott. (Nome Cognome):	Posizione [Responsabile Struttura Complessa (SC) /Responsabile di Struttura Semplice (SS)/Direttore Generale (DG) /Direttore Sanitario (DS) /Direttore Amministrativo (DA)/Direttore di Dipartimento (DD)]:		

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 70/100)

Componente	Indicatore	Target	Punteggio iniziale assegnato	Situazione al 31 dicembre	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A.1 - Obiettivi Performance Organizzativa	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
A.2 - Obiettivi Performance Individuale e/o Team	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team assegnata A.2		70/100	Totale Performance Organizzativa A.1 e Performance Individuale e/o Team raggiunta A.2		___/100



B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ (PUNTI 30/100)		
Componente	Aree di attenzione	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre
B.1 Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi (max 30 punti)	Rispetto dell'orario di servizio e dell'impegno orario finalizzato al raggiungimento degli obiettivi come previsto dal CCNL di riferimento	
	Capacità dimostrata di programmare le attività facendo fronte con flessibilità alle esigenze del servizio (art. 66 lett. a CCNL 1996)	
	Rispetto delle direttive aziendali e del codice di comportamento	
	Integrazione organizzativa tra le diverse aree, strutture e servizi	
	Attiva partecipazione ai gruppi di lavoro, agli obiettivi ed ai progetti della struttura	
	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere la ricerca	
	Utilizzazione delle risorse disponibili secondo criteri di efficacia, efficienza, produttività evitando sprechi	
	Assunzione delle responsabilità del proprio ruolo senza delegare ad altri le proprie attività	
	Capacità di gestire le relazioni tecnico-professionali con i collaboratori	
B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ ESPRESSAMENTE ED ADEGUATAMENTE MOTIVATA	Punteggio finale raggiunto (max 30 punti)	Valutazione complessiva sezione: giudizio complessivo
	_____ punti	
B.1 - Valutazione finale		____/100
TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A.1+A.2+B.1)		____/100

Osservazioni del Valutato:



--

Osservazioni del Valutatore:

--

	Valutato	Valutatore
Data	Firma	Firma

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100
	Indicatore 2		___/100
Totale Performance Organizzativa – struttura A			85/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Area	Breve descrizione del contributo richiesto da oggettivare anche documentalmente in fase di valutazione finale
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della	



raggiungimento degli obiettivi		salute e funzionari	
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari	
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari	
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari	

B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
Area personale di supporto – Operatori-Assistenti (n° 2 aree di attenzione)	Area Professionisti della salute e funzionari (n° 4 aree di attenzione)	Area Personale di elevata qualificazione (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)

*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore.

TOTALE PUNTEGGIO ASSEGNATO (A+B)	100/100
---	----------------

Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:



--

Assegnazione	Valutato	Valutatore
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO
VALUTAZIONE INTERMEDIA

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati	situazione al ____	Realizzazione (%)	Punteggio raggiunto
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100			
	Indicatore 2		___/100			
	Totale Performance Organizzativa - struttura A		85/100	A- Punteggio intermedio Performance Organizzativa -struttura-		___/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA , CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 – PUNTEGGIO DA 1 A 15)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Area	Osservazioni sulla qualità del contributo al ____	PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari		
	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Op		



		eratori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari		
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari		
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari		

B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE

Area personale di supporto – Operatori-Assistenti (n° 2 aree di attenzione)	Area Professionisti della salute e funzionari (n° 4 aree di attenzione)	Area Personale di elevata qualificazione (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)
--	--	--

*La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna area di attenzione è demandato al Dirigente Valutatore. Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B- Punteggio intermedio valutazione qualitativa	___/100
---	---------

TOTALE VALUTAZIONE INTERMEDIA (A+B)	___/100
--	----------------

Osservazioni del Valutato:



--

Osservazioni del Valutatore:

--

<u>Valutazione intermedia</u>	<u>Valutato</u>	<u>Valutatore</u>
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--



SCHEDA OBIETTIVI PERSONALE COMPARTO
VALUTAZIONE FINALE

Soggetto Valutato	Nome Cognome	Profilo professionale	Categoria
		Struttura	Reparto
Soggetto Valutatore	Nome Cognome	Ruolo	Dirigente Struttura/Direttore Generale/Direttore Sanitario/Direttore Amministrativo/Direttore di Dipartimento

A. VALUTAZIONE QUANTITATIVA DEI RISULTATI (PUNTI 85/100)

Componente	Indicatore	Target	Punti assegnati	situazione al 31 dicembre ___	Realizzazione (%)	Punteggio finale raggiunto
A - Obiettivi Performance Organizzativa - struttura	Indicatore 1		___/100			___/100
	Indicatore 2		___/100			___/100
	Totale Performance Organizzativa - struttura A		___/100	A- Punteggio Finale Performance Organizzativa - struttura		___/100

B. AREE DI ATTENZIONE PER LA VALUTAZIONE QUALITATIVA, CONTRIBUTO E CAPACITA' INDIVIDUALE (PUNTI 15/100 – PUNTEGGIO DA 1 A 15)

Componente	Aree di attenzione (da valutarsi singolarmente*)	Area	Osservazioni sulla qualità del contributo al 31 dicembre ___	PUNTI DA 1 A 15 PER OGNI AREA DI ATTENZIONE
B - Qualità del contributo dato e dell'impegno assicurato al raggiungimento degli obiettivi	Interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati e rispondenti alla qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari		



	Impegno nel portare a termine i compiti assegnati nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Personale di supporto/Operatori/Assistenti/Professionisti della salute e funzionari		
	Autonomia operativa nell'ambito del profilo e qualifica di appartenenza	Area Professionisti della salute e funzionari		
	Flessibilità ad adeguarsi alle esigenze della struttura	Area Professionisti della salute e funzionari		

B. VALUTAZIONE QUALITATIVA: CONTRIBUTO E CAPACITÀ INDIVIDUALE		
Area personale di supporto – Operatori-Assistenti (n° 2 aree di attenzione)	Area Professionisti della salute e funzionari (n° 3-4 aree di attenzione)	Area Personale di elevata qualificazione (da definirsi al momento del reclutamento della qualifica)

***La distribuzione dei punteggi all'interno delle Aree di attenzione di ciascuna categoria è demandato al Dirigente Valutatore.**
Ad ogni item viene assegnato dal Valutatore un punteggio da 1 a 15, la somma dei punteggi ottenuti diviso per il numero degli item valutati individua il punteggio finale.

B- Punteggio finale valutazione qualitativa	___/100
---	---------

TOTALE VALUTAZIONE FINALE (A+B)	___/100
---------------------------------	---------



Osservazioni del Valutato:

--

Osservazioni del Valutatore:

--

<u>Valutazione finale</u>	<u>Valutato</u>	<u>Valutatore</u>
<u>Data</u>	<u>Firma</u>	<u>Firma</u>

Osservazioni del Valutatore di seconda istanza:

--