SOMMARIO

1. PREMESSA 2
2. SCOPO 2
3. AMBITO OPERATIVO 2
4. FUNZIONI COINVOLTE 2
5. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE 3
   5.1 Destinatari della valutazione e del sistema premiante 3
   5.2 Determinazione delle risorse economiche 3
   5.3 Determinazione degli obiettivi delle risorse 3
6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE 4
7. FINALITA' DELLA VALUTAZIONE 5
8. L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LORO ASSEGNAZIONE 5
   8.1 OBIETTIVI STRATEGICO DIREZIONALI ED OPERATIVI AI FINI DELLA QUALITÀ 6
9. PARAMETRI DI VALUTAZIONE 7
10. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE 8
11. ASSEGNAZIONE DELLE PREMIALITA' 9
12. CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE 9
13. DECORRENZA 9

ALLEGATO 1) FACSIMILE SCHEDA INDIVIDUALE DI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE – ANNO … 11

Rev.	Data	Motivo	Redatto	Verificato	Approvato
0	22.07.20	*1°EMISSIONE*	Gestione Amministrativa	RSGQ	Direttore Generale
1	01.02.22	*Inserimento nuovo logo e cambio denominazione funzione*	Amministrazione, Controllo e Finanza	RSGQ	Direttore Generale
2	23.10.23	*Inserimento Par. 10.2*	Amministrazione, Controllo e Finanza	RSGQ	Direttore Generale

1. PREMESSA

Il Regolamento di valutazione del personale dipendente, redatto in ottemperanza a quanto previsto al paragrafo 5.3 della procedura di "*Gestione delle Risorse Umane*" (P07), definisce le modalità operative da seguire per una corretta valutazione del personale della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica nell'ambito delle proprie attività.

2. SCOPO

La valutazione del personale all'interno di una organizzazione rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane ed è finalizzato a valorizzare le persone che all'interno della Fondazione lavorano con competenza, responsabilità e qualità consentendo il raggiungimento di risultati attesi e performance migliori.

Un sistema di valutazione equo e condiviso costituisce un'occasione di valorizzazione delle risorse umane ed uno strumento di crescita personale e professionale volto a dar vita ad un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e della stessa organizzazione.

Tale sistema risponde, tra l'altro, alle indicazioni adottate nel sistema regionale che, con apposite direttive annuali, promuove l'adozione e lo sviluppo di sistemi retributivi basati sulla valorizzazione del merito e sulla trasparenza delle regole di accesso e di fruizione delle opportunità. Pertanto, con il presente Regolamento la Fondazione intende:

- sviluppare una cultura organizzativa comune;
- sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle proprie attività;
- innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale;
- predisporre un sistema di valutazione del personale dipendente che illustri al lavoratore in maniera chiara l'idea del rapporto tra la sua prestazione e l'obiettivo prefissato al fine di ottenere un riconoscimento sotto forma di premio annuale.

Condizione indispensabile per la sua attivazione è la sostenibilità economica. Pertanto, annualmente la Fondazione verificherà la disponibilità di budget da poter destinare al fondo per il finanziamento del sistema premiante.

3. AMBITO OPERATIVO

Il presente Regolamento si applica a tutto il personale dipendente della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica.

4. FUNZIONI COINVOLTE

- Consiglio di Amministrazione
- Direttore Generale
- Gestione Amministrativa
- Amministrazione, Controllo e Finanza
- Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità (RSGQ)

5. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE

L'introduzione di un sistema di valutazione del personale dipendente è finalizzata a garantire coerenza strategica tra gli obiettivi propri di FRRB, di volta in volta individuati dal Direttore Generale, sentito il Consiglio di Amministrazione (CdA), e le sue risorse umane, in una prospettiva di coinvolgimento, consapevolezza e senso di appartenenza, attraverso anche la connessione tra gli obiettivi aziendali e quelli assegnati alle persone.
Precisamente si vuole disciplinare la valutazione delle performance del personale al fine di riconoscere un "*premio*" economico collegato al raggiungimento di determinati obiettivi definiti, ovvero un premio straordinario corrisposto a seguito di particolari attività lavorative svolte in situazioni emergenziali e stabilito dal Direttore Generale con apposito provvedimento.
Il "*premio*" può essere alternativamente elargito sotto forma di welfare aziendale (ad esempio attivazione di piattaforme dedicate, erogazione di servizi al dipendente, convenzioni, …).
Appare evidente che si tratta di una gestione della performance che discende da una programmazione strategica che definisce, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i risultati attesi e su cui si basa poi la valutazione.

5.1 Destinatari della valutazione e del sistema premiante

Tutto il personale di FRRB con contratto a tempo indeterminato e con contratto a tempo determinato è soggetto al sistema incentivante per il periodo 1 gennaio – 31 dicembre di ogni anno.

Più precisamente, sono coinvolti tutti i dipendenti che hanno svolto un periodo minimo di sei mesi di attività lavorativa nel corso dell'anno di riferimento; i giorni di ferie, permessi e malattia breve non configurano un'interruzione del servizio.

5.2 Determinazione delle risorse economiche

Il Direttore Generale durante il primo trimestre dell'anno sottopone al Consiglio di Amministrazione per l'approvazione ai membri l'ammontare complessivo delle risorse economiche disponibili da poter destinare ai "*premi*" per il personale.

Successivamente, il Direttore Generale, nel rispetto dei principi generali di trasparenza e oggettività, definisce con decreto le modalità e l'ammontare del premio annuo che potrà essere erogato alle risorse in relazione agli obiettivi assegnati.

5.3 Determinazione degli obiettivi delle risorse

Il Direttore Generale, una volta approvato il budget destinato al "*premio*", provvederà a predisporre e definire gli obiettivi da assegnare a ciascuna risorsa.

Gli obiettivi dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- *tipologia di obiettivi*: gli obiettivi potranno essere sia individuali che di gruppo;
- *requisiti minimi*: dovranno essere previsti dei requisiti minimi al verificarsi dei quali si attiva il processo di valutazione ed il computo del premio individuale;

- *premio*: quantificazione complessiva della disponibilità economica da destinare a ciascuna risorsa;
- modalità *di erogazione della premialità*;
- *monitoraggio in itinere degli obiettivi*: verrà definita una scadenza intermedia;
- *strumenti di valutazione*: scheda valutativa.

Il Direttore Generale, entro 30 giorni dalla seduta del CdA che ha disposto il budget, e comunque, entro e non oltre il 31 marzo di ciascun anno, predispone gli obiettivi da assegnare a ciascuna funzione e che costituiranno la base di valutazione del sistema premiante.
A ciascun dipendente saranno illustrati gli obiettivi nel corso di un incontro individuale a cui seguirà uno staff meeting ove saranno esposti complessivamente a tutto il personale.
L'assegnazione degli obiettivi sarà formalizzata tramite comunicazione scritta del Direttore Generale ai singoli dipendenti e dovrà prevedere quanto segue:

- tipologia di obiettivo;
- tempistica;
- monitoraggio intermedio;
- premio;
- metodo e strumenti di valutazione.

6. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni e dei risultati del personale dipendente viene effettuata con cadenza annuale, secondo i seguenti criteri fondamentali:

- *unicità*, intesa come applicazione di un unico sistema di valutazione adatto a perseguire diverse finalità;
- *universalità*, intesa come valutazione di tutto il personale;
- *trasparenza*, vale a dire presentazione dei risultati e colloquio tra valutato e valutatore;
- *equità e garanzia*, con ammissione di ricorso in merito alla valutazione.

Il sistema di valutazione è uno strumento organizzativo e gestionale e rappresenta il presupposto basilare affinché le ricadute economiche della valutazione vengano gestite con equità e siano opportunamente collegate alle strategie interne di sviluppo della Fondazione.

I risultati della valutazione, inoltre, avranno una ricaduta su diversi aspetti quali, ad esempio, ulteriori premi di incentivazione, progressione di carriera fino ad arrivare alla pianificazione di interventi formativi mirati allo sviluppo di conoscenze e competenze legate alle posizioni ricoperte dal personale valutato.

L'applicazione ripetuta, con cadenza annuale, della valutazione permetterà inoltre di costruire dati storici di riferimento per il monitoraggio della crescita professionale delle risorse umane della Fondazione.

7. FINALITA' DELLA VALUTAZIONE

Le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento generale della Fondazione e dei suoi dipendenti.

La valutazione è infatti finalizzata a:

- favorire la *crescita professionale* delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- migliorare la *performance complessiva*, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- *valorizzare il ruolo e il contributo* di ciascun dipendente;
- facilitare il *confronto e il dialogo* tra i dipendenti e tra i dipendenti ed il responsabile;
- favorire la cooperazione tra le diverse funzioni, incentivando il lavoro di gruppo;
- *migliorare il clima organizzativo* attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su *obiettivi e risultati;*
- *responsabilizzare* tutte le funzioni a tutti i livelli in considerazione delle mansioni affidate;
- garantire il *riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo*;
- correlare l'erogazione di compensi economici o altri premi incentivanti (da definire di volta in volta) all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi offerti.

8. L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LORO ASSEGNAZIONE

L'individuazione degli obiettivi avviene a seguito dell'approvazione del budget da destinare al sistema premiale da parte del CdA nei primi mesi dell'anno, e comunque non oltre il 31 marzo. Precisamente il Direttore Generale, nel corso di un *colloquio individuale* con il singolo dipendente, individua e stabilisce gli obiettivi da raggiungere entro fine anno. Gli obiettivi, le tempistiche di attuazione, i criteri, le modalità di valutazione e le finalità della valutazione (sia di gruppo che individuali) saranno definiti e assegnati dal Direttore Generale all'interno di una scheda consegnata al dipendente.

Il modello di individuazione degli obiettivi prevede che il flusso delle informazioni e delle decisioni avvenga in senso "*top-down*", attraverso un processo a cascata che partendo dal livello più alto dell'organizzazione (Obiettivi strategico-direzionali) giunga a ciascuna funzione e dunque a ciascun dipendente (Obiettivi operativi).

Gli obiettivi sono inglobati in un documento riassuntivo denominato "*Scheda individuale Obiettivi e Valutazione del Personale*" (Allegato 1) suddivisi tra le varie funzione e approvati dal Direttore Generale della Fondazione.

Ciascun obiettivo sarà declinato individuando i seguenti aspetti:

- Obiettivo;
- Finalità;

- Azioni;
- Indicatori/Output;
- Risorse coinvolte;
- Responsabilità;
- Tempi;
- Monitoraggio periodico.

OBIETTIVO	Descrizione dell'obiettivo generale di riferimento e del contesto che lo ha determinato
FINALITA'	Descrizione della finalità che si intende raggiungere con l'obiettivo
AZIONI	Descrizione, in sequenza cronologica, delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
INDICATORI/OUTPUT	Elenco degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo
RISORSE COINVOLTE	Nominativi del personale coinvolto nel raggiungimento dell'obiettivo
RESPOSABILITA'	Nominativo della persona responsabile nell'attività atta al perseguimento dell'obiettivo
TEMPI	Data limite entro cui ci si attende il raggiungimento dell'obiettivo
MONITORAGGIO PERIODICO	Individuazione di momenti atti a verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento dell'obiettivo

Il monitoraggio degli obiettivi avverrà attraverso un confronto diretto con la/le risorsa/e interessata dell'obiettivo, ovvero attraverso l'organizzazione di meeting periodici tra il Direttore Generale e l'intero staff di Fondazione e, all'occorrenza, attraverso incontri bilaterali.

8.1 OBIETTIVI STRATEGICO DIREZIONALI ED OPERATIVI AI FINI DELLA QUALITÀ

Parallelamente all'assegnazione degli obiettivi individuali, il Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità (RSGQ) redige il documento "*Obiettivi strategico-direzionali ed operativi – Anno XXXX*", redatto successivamente all'approvazione del Piano d'Azione da parte della Direzione Generale Welfare di Regione Lombardia.

Il RSGQ assicurerà il monitoraggio continuo degli "*Obiettivi strategico direzionali ed operativi*" confrontandosi con i colleghi direttamente coinvolti e registrando gli obiettivi via via raggiunti.

Tale attività è volta a garantire un percorso di consolidamento del sistema di organizzazione interno, sia a livello procedurale e dei processi, sia della struttura organizzativa e degli aggiornamenti necessari per la rispondenza ai requisiti di legge e normativi.

9. PARAMETRI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale avverrà tenendo in considerazione i seguenti parametri:

A. il *raggiungimento degli obiettivi individuali* assegnati dal Direttore Generale (Performance individuale);
B. il *raggiungimento degli obiettivi di gruppo* assegnati dal Direttore Generale (Performance di gruppo);
C. le *competenze dimostrate e i comportamenti* professionali organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo (spirito di squadra);

L'oggetto della valutazione verterà sia sulla prestazione della singola persona sia sulle modalità e le capacità con le quali il singolo esplica la propria attività nel contesto lavorativo di appartenenza.

I tre parametri sopra elencati saranno valutati nel seguente modo:

A. Performance individuale

La valutazione della performance individuale viene eseguita dal Direttore Generale considerando il profilo professionale del dipendente e le attività svolte per raggiungere l'obiettivo assegnato. Il D.G. dovrà dare una motivata valutazione che rispecchi una concreta verifica degli aspetti comportamentali del dipendente unitamente all'attività professionale svolta.

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi individuale assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione corrispondente a 3 livelli di realizzazione degli stessi:

Descrizione del livello di realizzazione dell'obiettivo:

L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato: punti 1
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato: punti 2
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente: il risultato è superiore alle aspettative	Eccellente: punti 3

B. Performance di gruppo

La valutazione della performance di gruppo viene eseguita dal Direttore Generale considerando il profilo professionale del dipendente, le attività assegnata al medesimo nell'ambito dell'obiettivo di gruppo, l'apporto dato per raggiungere l'obiettivo collettivo

assegnato. Il D.G. dovrà dare una motivata valutazione che rispecchi una concreta verifica degli aspetti comportamentali del dipendente unitamente all'attività professionale svolta.

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi di gruppo assegnati, il valutatore attribuirà un punteggio all'interno di una scala di valutazione corrispondente a 3 livelli di realizzazione degli stessi.

Descrizione del livello di realizzazione dell'obiettivo:

L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato: punti 1
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato: punti 2
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente: il risultato è superiore alle aspettative	Eccellente: punti 3

C. Spirito di squadra peso

Nella valutazione di questo paramento il Direttore Generale terrà in considerazione la capacità del singolo individuo di relazionarsi e collaborare quotidianamente con i colleghi.

Descrizione del livello di realizzazione dell'obiettivo:

I comportamenti sono parzialmente adeguati	Inadeguato: punti 1
I comportamenti sono adeguati	Adeguato: punti 2
I comportamenti sono eccellenti	Eccellente: punti 3

10. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

La valutazione degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente si articola in due momenti distinti: un colloquio di valutazione intermedio ed un colloquio di valutazione finale.

10.1 Colloquio di valutazione intermedio

Il Direttore Generale, trascorsi sei mesi dall'assegnazione degli obiettivi, terrà un incontro individuale con il dipendente, al fine di fare una verifica intermedia sulla progressione dell'attività oggetto degli obiettivi. All'esito del colloquio individuale, il Direttore Generale terrà uno staff meeting ove illustrerà la progressione delle attività, le criticità emerse e farà il punto sugli obiettivi di gruppo assegnati.

10.2 Colloquio di valutazione finale

Il Direttore Generale indice un colloquio individuale con ciascun dipendente, al fine di acquisire, discutere e di analizzare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il colloquio rappresenta un importante momento di condivisione dei risultati raggiunti e di autovalutazione da parte della risorsa. La finalità del colloquio è quella di coinvolgere al massimo il personale nel processo ed individuare eventuali situazioni ostative al raggiungimento degli obiettivi.

Il Direttore Generale, all'esito del colloquio individuale, redigerà una scheda di valutazione per ogni singolo dipendente, riportando, oltre alla valutazione secondo i punteggi descritti al par. 9 del presente Regolamento, un commento finale e complessivo che motivi la valutazione assegnata al singolo dipendente.

L'esito della valutazione finale sarà comunicato individualmente a ciascun dipendente con l'indicazione del raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati e della premialità.

Per quanto concerne il raggiungimento degli obiettivi di gruppo oltre ad essere comunicata individualmente, il Direttore Generale terrà uno staff meeting ove illustrerà a tutti i dipendenti il raggiungimento o meno degli obiettivi; in quella sede non verranno illustrate le valutazioni attribuite ai singoli.

Nel caso di personale dimissionario la valutazione finale verrà effettuata dal Direttore Generale prima della conclusione del rapporto di lavoro con la compilazione della relativa scheda di valutazione cui seguirà l'eventuale erogazione (parziale/totale) della premialità.

11. ASSEGNAZIONE DELLE PREMIALITA'

La valutazione di ogni dipendente si ottiene sommando i punteggi assegnati ad ogni parametro di valutazione e attribuendo un giudizio finale che potrà essere positivo o negativo da cui discenderà l'assegnazione della premialità.

Dalla valutazione complessiva degli obiettivi assegnati al personale discende una premialità che varia a seconda del raggiungimento degli obiettivi:

- Da 9 a 14 nessuna premialità;
- Da 15 a 21 premialità parziale;
- Da 22 a 27 premialità totale.

12. CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE

Il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa può chiedere la revisione della stessa, attraverso una lettera indirizzata al CdA di FRRB da trasmettere entro 15 giorni dal ricevimento della valutazione.

Il CdA, valutata la richiesta, potrà convocare il dipendente ed il Direttore Generale per un colloquio, al fine di esaminare la posizione del dipendente.

Il CdA all'esito del confronto redigerà un motivato verbale con gli esiti della valutazione, che diventerà definitiva.

13. DECORRENZA

Il presente Regolamento entrerà in vigore a partire dalla sua approvazione e resterà in vigore sino alla sua revoca. Per tutto quanto non contemplato nel presente Regolamento

valgono le disposizioni previste dalla normativa di settore, dai contratti collettivi nazionali di lavoro.

ALLEGATO 1) FACSIMILE SCHEDA INDIVIDUALE DI OBIETTIVI E DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE – ANNO …

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

DATA _____

Cognome e nome del dipendente	
Funzione	

OBIETTIVI ASSEGNATI:

Descrizione Obiettivo	Personale coinvolto	Tempistica

Eventuali osservazioni/note:

Firma del Direttore Generale *Firma Dipendente per accettazione*

_____ _____

VALUTAZIONE INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI

DATA_____

- stato avanzamento obiettivi assegnati:
- eventuali modifiche agli obiettivi
- eventuali osservazioni/note:

Firma del Direttore Generale *Firma Dipendente per accettazione*

_____ _____

VALUTAZIONE INDIVIDUALE FINALE

DATA_____

A. **Valutazione della performance individuale:** aderenza dell'attività svolta rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione al fine di raggiungere l'obiettivo.

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti 1			
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato punti 2			
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente: il risultato è superiore alle aspettative	Eccellente punti 3			

B. **Valutazione della performance di gruppo**
Personale coinvolto: _____

Valutazione della performance considerando il profilo professionale del dipendente, le attività assegnate al medesimo nell'ambito dell'obiettivo di gruppo, l'apporto dato per raggiungere l'obiettivo collettivo assegnato.

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti 1			
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato punti 2			
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente: il risultato è superiore alle aspettative	Eccellente punti 3			

C. **Spirito di squadra** Capacità del singolo individuo di relazionarsi e collaborare con gli altri dipendenti, attitudini organizzative e capacità di iniziativa dimostrata nello svolgimento delle

proprie attività quotidiane.

Parametro	**Punteggio**	**Obiettivo 1**	**Obiettivo 2**	**Obiettivo 3**
I comportamenti sono parzialmente adeguati	Inadeguato punti 1			
I comportamenti sono adeguati	Adeguato punti 2			
I comportamenti sono eccellenti	Eccellente punti 3			

Valutazione finale espressa in *punteggio* …… *POSITIVO - NEGATIVO*

Motivazione del Direttore Generale ed eventuali proposte di miglioramento

_____

Eventuali osservazioni del valutato

_____

Presa visione del valutato

_____

Firma del Valutatore

_____