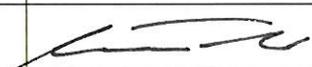
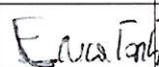
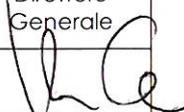


 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

## SOMMARIO

1. PREMESSA.....	2
2. SCOPO.....	2
3. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE.....	3
4. AMBITO OPERATIVO.....	4
5. FUNZIONI COINVOLTE.....	4
6. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE.....	4
7. DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE E DEL SISTEMA PREMIANTE.....	4
8. VALUTATI E VALUTATORI.....	4
9. ORGANIZZAZIONE.....	5
10. DETERMINAZIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE.....	5
11. PREMI ED EROGAZIONE.....	6
12. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	6
13. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE.....	7
14. CATEGORIE.....	7
15. SCHEDE INDIVIDUALI.....	9
16. CASI PARTICOLARI.....	10
17. RIMODULAZIONI IN CORSO D'ANNO.....	10
18. OBIETTIVI STRATEGICO DIREZIONALI ED OPERATIVI AI FINI DELLA QUALITÀ.....	11
19. PARAMETRI DI VALUTAZIONE.....	11
20. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE.....	12
20.1 Colloquio di valutazione intermedio.....	12
20.2 Colloquio di valutazione finale.....	12
21. ASSEGNAZIONE DELLE PREMIALITÀ.....	13
22. CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE.....	13
23. GERARCHIA DELLE FONTI.....	13
24. DECORRENZA.....	13
ALLEGATO 1) FACSIMILE SCHEDA INDIVIDUALE ASSEGNAZIONE OBIETTIVI - ANNO.....	14

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

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
3	19.04.24	Nuova emissione per revisione generale	Amministrazione, Controllo e Finanza	RSGQ	Direttore Generale
					

## 1. PREMESSA

Il Regolamento "Management by Objectives (MBO) e Piano Incentivi" della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (di seguito anche FRRB), 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 la valutazione del personale della Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica nell'ambito delle proprie attività.

## 2. SCOPO

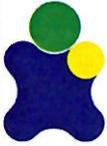
La valutazione del personale rappresenta uno dei principali fattori di svolta nella gestione strategica delle risorse umane ed è finalizzato a valorizzare le persone che all'interno della Fondazione lavorano con competenza, responsabilità e qualità, consentendo il raggiungimento di risultati attesi e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

Il sistema premiante nel suo insieme viene attivato solo a condizione della sostenibilità economica per FRRB.

Pertanto, di anno in anno la Fondazione verifica la disponibilità economica da destinare al fondo per il finanziamento del sistema premiante, il costo è inserito nel budget dell'anno di riferimento e può essere sia modificato che eliminato se nel corso dell'esercizio finanziario dovessero subentrare assenza di disponibilità delle risorse economiche non precedentemente preventivabili.

Il presente documento ha lo scopo di fornire le linee di indirizzo per la gestione della parte variabile delle retribuzioni in FRRB.

È valido per tutti i dipendenti di FRRB, di qualunque livello e inquadramento, cui viene assegnata una quota variabile della retribuzione gestita secondo la logica del

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

*Management by Objectives* (di seguito MBO), distinguendosi dalla fascia di dipendenti cui viene riconosciuto un Premio di Risultato (di seguito anche premio).

Si applica al Direttore Generale per la quota parte di obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione (di seguito anche CdA) di FRRB secondo l'importo stabilito da Regione Lombardia.

Il presente regolamento descrive l'impostazione generale del Piano Incentivi e fornisce indicazioni ai Valutatori per la definizione di obiettivi, indicatori e target, e per l'assegnazione degli stessi tramite Scheda Individuale.

Il Piano Incentivi è annuale e si basa sui seguenti principi:

- allineamento agli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione al Direttore Generale di FRRB;
- condivisione degli obiettivi e loro capillarità come garanzia del raggiungimento del risultato finale;
- consapevolezza e responsabilizzazione a tutti i livelli, in tutte le fasi del processo, sia internamente a FRRB, sia nei confronti di Regione Lombardia per la parte di obiettivi da loro assegnati se presenti, con l'introduzione di momenti di confronto e una maggiore condivisione di informazioni;
- allineamento continuo tra "Valutato" e "Valutatore", identificando dei momenti di monitoraggio;
- qualità e differenziazione dei giudizi espressi nella valutazione del comportamento;
- coerenza degli obiettivi assegnati tra MBO e la mission di FRRB;

### **3. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE**

La valutazione del personale 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 Direttore Generale;
- favorire la cooperazione tra le diverse Aree e 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 Aree e Funzioni a tutti i livelli in considerazione delle mansioni affidate;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale;

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi offerti.

#### **4. AMBITO OPERATIVO**

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

Il presente documento definisce le indicazioni per l'attuazione del Piano Incentivi: si applicano per l'intero anno, a impiegati e Dirigenti di FRRB titolari di retribuzione variabile individuale (MBO).

#### **5. FUNZIONI COINVOLTE**

- Consiglio di Amministrazione;
- Direttore Generale;
- Area Amministrativa;
- Area Bandi, Progetti e qualità;
- Area Scientifica;
- Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità (RSGQ).

#### **6. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE**

Il sistema di valutazione del personale di FRRB garantisce la coerenza tra gli obiettivi strategici di volta in volta individuati dal Consiglio di Amministrazione, declinati in obiettivi operativi dal Direttore Generale e da questi assegnati al personale in una logica di coinvolgimento, consapevolezza e senso di appartenenza all'organizzazione.

In particolare, il sistema disciplina la valutazione della performance del personale volta a riconoscere il premio economico collegato al raggiungimento dei predetti obiettivi operativi, e, eventualmente, di un premio straordinario corrisposto a seguito di particolari attività svolte in situazioni di emergenza e stabilito dal Direttore Generale con apposito provvedimento, sentito il Consiglio di Amministrazione.

L'importo delle premialità è definito di anno in anno su proposta del Direttore Generale in approvazione al Consiglio di Amministrazione, secondo le disponibilità economiche di FRRB.

#### **7. 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 relativamente al periodo 1° gennaio – 31 dicembre di ogni anno.

#### **8. VALUTATI E VALUTATORI**

Ogni dipendente al quale è riconosciuta una parte variabile della retribuzione a titolo

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

di MBO è un "Valutato" e il suo "Valutatore" è il suo Responsabile diretto. Il "Valutatore" definisce, condivide ed assegna gli obiettivi ai suoi collaboratori diretti, i "Valutati", secondo le modalità e gli strumenti definiti dal presente documento.

In fase di consuntivazione, il "Valutato" esprime la sua valutazione circa i risultati conseguiti su ogni obiettivo assegnato, di qualunque tipologia, condividendo il raggiungimento finale con il "Valutatore". Il "Valutatore" avrà il compito di verificare e garantire l'eventuale omogeneità con i risultati conseguiti all'interno dell'Area di appartenenza.

Una volta approvati dai "Valutatori", gli esiti passano all'approvazione del Direttore Generale e alla presa d'atto del Consiglio di Amministrazione, per il riconoscimento e l'erogazione dei premi.

<b>Approvatori finali</b>	Direttore Generale
<b>Valutatori</b>	Responsabili Diretti (di norma responsabili di Area o di Funzione)
<b>Valutati</b>	Dipendenti di FRRB (Incentivati)
<b>Validazione del processo amministrativo</b>	Area Amministrativa

## 9. ORGANIZZAZIONE

L'Area Amministrativa supporta il Direttore Generale, il Consiglio di Amministrazione e i Responsabili delle Aree e Funzioni sull'intero processo, legato ai Piani Incentivi annuali.

La stessa coordina lo svolgimento di tutte le attività di assegnazione e consuntivazione, nonché l'erogazione dei premi.

Senza entrare nel merito della definizione e assegnazione degli obiettivi, che spetta ai soggetti di cui al paragrafo 12, svolge un ruolo di verifica della coerenza delle assegnazioni in relazione a quanto previsto dal presente documento, validando in questo senso le schede individuali.

## 10. DETERMINAZIONE DELLE RISORSE ECONOMICHE

Il Direttore Generale durante il primo trimestre dell'anno sottopone al CdA, per l'approvazione, l'ammontare complessivo delle risorse economiche da destinare ai "premi" per il personale e comunque entro e non oltre la convocazione del CdA successivo all'approvazione del budget dell'anno di riferimento.

Successivamente il Direttore Generale, nel rispetto dei principi generali di trasparenza e oggettività, definisce, tramite decreto, le modalità e l'ammontare del premio annuo che potrà essere erogato al personale, in relazione agli obiettivi assegnati, se non già stabilito dal Contratto di 2° livello.

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

Il valore delle premialità è parametrato sui livelli del personale di FRRB, decorrenti al primo di gennaio di ogni annualità.

Se il passaggio di livello avviene nel corso di un'annualità, il premio sarà riconosciuto per il livello del periodo maggiore di appartenenza, fermo restando che l'obiettivo riconosciuto venga raggiunto.

## **11. PREMI ED EROGAZIONE**

I premi finali sono definiti dall'Area Amministrativa, approvati dal Direttore Generale con presa d'atto del Consiglio di Amministrazione.

I premi vengono erogati a condizione che la prestazione sia stata garantita per l'intero anno corrente, di norma a marzo dell'anno successivo e possono venire riproporzionati in funzione dell'effettiva presenza, ovvero per periodi di assenza nell'anno, superiori a 10 giorni, per le seguenti causali: maternità facoltativa, congedo parentale, malattia, aspettativa non retribuita e permessi per 104. Nel calcolo di riproporzionamento è inclusa anche la franchigia dei 10 giorni. Il tutto se non diversamente approvato all'interno del Contratto di 2 livello.

## **12. DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Una volta approvato il budget destinato ai "premi", il Direttore Generale, i Responsabili di Area e i Responsabili di Funzione definiscono gli obiettivi da assegnare a ciascun dipendente.

Il percorso di valutazione prevede le seguenti fasi:

- definizione degli obiettivi individuali;
- declinazione dei criteri di valutazione del raggiungimento degli obiettivi e del relativo parametro economico;
- predisposizione della scheda di valutazione;
- monitoraggio in itinere degli obiettivi;
- modalità di erogazione.

Il Direttore Generale e i Responsabili di Area e di Funzione, entro 30 giorni dalla seduta del CdA che ha stanziato il budget per il sistema premiante ed ha assegnato gli obiettivi al Direttore Generale, predispongono gli obiettivi da assegnare a ciascun dipendente.

Il Direttore Generale propone il Contratto di 2° livello al CdA, che lo approva e nel quale vengono definiti sia gli obiettivi sia i premi.

Oltre agli obiettivi indicati nel Contratto di 2° livello, dopo l'approvazione del budget dell'anno di riferimento destinato al premio incentivante dei dipendenti, il "Valutatore"

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

(Direttore Generale, Responsabile di Area o di Funzione) assegna gli obiettivi di sua pertinenza , di cui al paragrafo 14, che definisce e condivide con il "Valutato".

Un obiettivo si definisce di preferenza attraverso i seguenti elementi:

- una componente qualitativa, che fornisce la descrizione dell'obiettivo e il risultato da perseguire;
- una componente quantitativa e misurabile, che si riferisce a un indicatore di risultato (misura) e un target (dimensione).

L'obiettivo deve essere specifico, sfidante - ma pur sempre raggiungibile e realistico, andando oltre i compiti previsti dal ruolo dell'incentivato - e annuale.

### 13. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni del personale è effettuata con cadenza annuale nel rispetto di quanto segue:

- univocità del sistema di valutazione;
- trasparenza del processo;
- coinvolgimento del personale nella fase della declinazione degli obiettivi e della valutazione del raggiungimento dei risultati;
- possibilità di richiesta di riesame della valutazione al Direttore Generale con eventuale successivo ricorso al Presidente.

Il processo di valutazione può consentire di costruire un database utile alla Direzione Generale per il monitoraggio della crescita professionale del personale dipendente.

### 14. CATEGORIE

Oltre agli obiettivi del Contratto di 2° livello, sono individuate le seguenti categorie di obiettivi:

1. da Piano di Azione, **peso 10**; se non presenti il punto 2 e 3 il peso è 30;
2. trasversale assegnato dal CdA e/o dal Direttore Generale peso 10 (facoltativo);
3. collettivo di Area/Funzione assegnato dal Direttore Generale peso 10 (facoltativo);
4. individuale assegnato dal Responsabile di Area o Funzione, **peso 50**;
5. comportamentale, così come esplicitato nel presente documento, **peso 20**.

Ciascun obiettivo dal punto 1 al punto 4 è declinato come segue:

- Obiettivo;

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

- Responsabilità;
- Finalità;
- Azioni;
- Indicatori/Output;
- Tempi;
- Monitoraggio periodico.

OBIETTIVO	Titolo
RESPONSABILITÀ	Nominativo della persona responsabile delle attività atte al perseguimento dell'obiettivo.
FINALITÀ	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.
TEMPI	Data limite per il raggiungimento dell'obiettivo.
MONITORAGGIO PERIODICO	Individuazione di momenti atti a verificare lo stato di avanzamento nel raggiungimento dell'obiettivo.

Per quanto riguarda l'obiettivo/parametro comportamentale, con questa voce si intende sottolineare ed indirizzare specifici comportamenti, ritenuti strategici dalla Fondazione, identificando annualmente un complesso di atteggiamenti adatti al conseguimento degli obiettivi dell'anno corrente, mantenendo alta l'attenzione sulla collaborazione e la cooperazione tra colleghi della stessa area e tra le funzioni, al fine di creare maggiore coinvolgimento a tutti i livelli.

La valutazione comportamentale è annuale, ed è valida per tutti i dipendenti.

La valutazione è a carico del Responsabile diretto che, sulla base di quattro classi di comportamenti osservabili, descritte nella tabella sotto riportata, esprime, motiva e condivide con il "Valutato" l'esito complessivo della valutazione.

Area di competenza di riferimento	Comportamento atteso	Esempi di comportamenti da osservare
<b>Crescere e Coinvolgere</b>	Agevolare la circolazione e condivisione delle informazioni /Porsi con atteggiamento di cross-pollination e apprendimento continuo	Valuta opportunamente le informazioni, agevolando, quando necessario, lo scambio di informazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro. Adotta comportamenti attivi per ricercare le informazioni utili allo svolgimento delle attività, non aspettando che arrivino da sole. Si pone con atteggiamento positivo nei confronti dell'apprendimento. Diffonde le informazioni, usando opportuni canali e momenti di condivisione. Crea nuove occasioni di condivisione delle informazioni. Si informa regolarmente circa le iniziative dell'azienda. Usa e adatta le proprie competenze con consapevolezza e per integrarsi in gruppi

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

		eterogenei.
<b>Decidere e Agire</b>	Orientamento all'obiettivo/risultato e gestione dei potenziali rischi	Coglie gli obiettivi collegati alle proprie attività in un'ottica di trasversalità. Ha un approccio costruttivo verso le iniziative aziendali. Stimola nuove idee, sia all'interno che all'esterno del proprio gruppo di lavoro. È in grado di autodefinirsi obiettivi di crescita e di autodeterminare livelli di prestazione sempre più sfidanti. Anticipa e valuta i potenziali rischi. Persevera nel raggiungimento degli obiettivi e non si scoraggia di fronte ad insuccessi ed errori. È capace di focalizzare i propri obiettivi e/o di promuoverli. Sa valutare tempi e modalità per l'ingaggio di altri colleghi. Evita e contrasta comportamenti di isolamento, propri e altrui. Collabora attivamente con i vari attori di cui conosce difficoltà ed esigenze. Contribuisce a costruire un clima positivo

Il parametro comportamentale rappresenta il 20% dell'importo base assegnato a titolo di MBO. Il raggiungimento degli obiettivi è suddiviso nelle 2 voci sopra descritte, ognuna delle quali vale un massimo di 10%. Il valore assegnabile, e da riproporzionare sul totale in percentuale, va da 1 (per nulla aderente) a 10 (completamente aderente).

Si invitano i "Valutatori" ad effettuare una rilevazione periodica degli episodi, a mano a mano che vengono osservati, e a motivare adeguatamente il risultato della valutazione. In particolare, verrà richiesta una valutazione in corso d'anno, indicativamente in coincidenza con la verifica intermedia.

Il monitoraggio degli obiettivi avviene attraverso il confronto diretto con il dipendente interessato, o eventuali incontri periodici tra il Direttore Generale e l'intero staff della Fondazione.

## 15. SCHEDE INDIVIDUALI

La scheda individuale è il documento formale e personale attraverso il quale i "Valutatori" assegnano gli obiettivi ai "Valutati", seguendo le indicazioni del presente documento. Raccoglie inoltre la consuntivazione intermedia e finale, a carico del "Valutato", da svolgersi secondo i tempi e le modalità definite dall'Area Amministrativa.

Componente Gestione Obiettivi

Fasi previste:

- 1) Fase di assegnazione
- 2) Fase di verifica intermedia/Stato avanzamento
- 3) Fase di verifica finale

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

Prima della compilazione della scheda individuale da parte del "Valutatore", quest'ultimo riceverà una scheda in bianco da parte dei soggetti che valuta, recante un giudizio di valutazione rispetto al suo operato.

## 16. CASI PARTICOLARI

Nel corso dell'anno, possono verificarsi casi di assenze di lunga durata con conseguenti effetti sia sulla definizione e assegnazione degli obiettivi sia sulla loro consuntivazione.

Si invitano i "Valutatori" e "Valutati" impattati a segnalare tempestivamente all'Area Amministrativa la circostanza sopraggiunta per valutarne adeguatamente l'impatto: la mancata comunicazione o comunicazione tardiva che comprometta l'attività potrebbe comportare una decurtazione del premio.

Si ipotizzano di seguito, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, i casi più comuni:

- assenze temporanee di lunga durata, inferiori all'anno e legate ad eventi prevedibili con congruo anticipo o assenze impreviste, i cui effetti sulla definizione, assegnazione e consuntivazione degli obiettivi dipenderà dal momento dell'anno in cui si verificano;
- cambio organizzativo in corso d'anno per il quale è necessario stabilire se vi siano effetti diretti sugli obiettivi ovvero se il cambio comporti o meno anche una variazione di attività e quindi di obiettivi.

Si precisa che il premio non viene erogato ai dipendenti in caso di dimissioni in corso d'anno o di assenze superiori a 6 mesi.

## 17. RIMODULAZIONI IN CORSO D'ANNO

Nei seguenti casi, è consentita la rimodulazione di un obiettivo e/o del relativo indicatore:

- cambio organizzativo o di ruolo del dipendente;
- impossibilità a raggiungere l'obiettivo per ragioni esterne a FRRB;
- annullamento o riformulazione delle attività che rientrano nel perimetro dell'obiettivo.

Non è ammessa alcuna rimodulazione, relativamente agli obiettivi di FRRB, al parametro comportamentale se non su decisione del Direttore Generale.

La richiesta di rimodulazione deve essere presentata entro al massimo 1 mese dall'evento che la giustifica, e comunque entro il 31/12 dell'anno di competenza. La richiesta deve essere motivata ed inviata all'Area Amministrativa che la analizzerà e la sottoporrà per approvazione al Direttore Generale per competenza.

Al di fuori da questa procedura, l'obiettivo annullato, con conseguente scopertura a livello di scheda individuale, o rimodulato senza una corretta comunicazione, sarà considerato come NON raggiunto.

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

## 18. OBIETTIVI STRATEGICO DIREZIONALI ED OPERATIVI AI FINI DELLA QUALITÀ

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

Il RSGQ assicura 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 di procedure e di processi, sia della struttura organizzativa e degli aggiornamenti necessari per la rispondenza ai requisiti di legge e normativi.

## 19. PARAMETRI DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale è la sintesi di quanto conseguito nei due parametri sotto riportati.

L'oggetto della valutazione verte dunque sia sulla prestazione della singola persona rispetto all'obiettivo assegnato sia sulle capacità professionali e organizzative dimostrate nel periodo di valutazione.

I parametri di cui sopra sono valutati come segue:

1. Obiettivo da Piano di Azione, peso 10;
2. Obiettivo Trasversale assegnato dal CdA e/o dal Direttore Generale, peso 10;
3. Obiettivo Collettivo di Area/Funzione assegnato dal Direttore Generale, peso 10;
4. Obiettivo Individuale assegnato dal Responsabile di Area o Funzione, peso 50;
5. Obiettivo/Parametro Comportamentale esplicitati nel presente documento, peso 20.

L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato: punti da 0 a 5
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato: punti da 6 a 7
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente	Eccellente: punti da 8 a 10

I punteggi sopra indicati sono parametrati al peso 10. Il punteggio si modifica in base al peso:

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

- peso 20: i punteggi saranno moltiplicati per 2, con sufficienza a 12 punti;
- peso 30: i punteggi saranno moltiplicati per 3, con sufficienza a 18 punti;
- peso 50: i punteggi saranno moltiplicati per 5, con sufficienza a 30 punti;

La valutazione degli obiettivi individuali è eseguita dal "Valutatore" considerando il profilo professionale del dipendente e le attività svolte per raggiungere l'obiettivo assegnato.

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, il "Valutatore" attribuisce il seguente punteggio per ciascuno degli obiettivi assegnati:

L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso.	Inadeguato: punti da 0 a 59
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto.	Adeguato: punti da 60 a 70
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente.	Eccellente: punti da 71 a 100

## 20. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

La valutazione degli obiettivi assegnati ai "Valutati" si articola in due momenti distinti: un colloquio di valutazione intermedio ed un colloquio di valutazione finale.

### 20.1 Colloquio di valutazione intermedio

Trascorsi sei mesi dall'assegnazione degli obiettivi il "Valutatore" tiene un incontro individuale con il "Valutato" al fine di procedere ad una verifica intermedia sulla progressione dell'attività oggetto degli obiettivi. Una volta ricevuti dai "Valutatori" gli esiti dei colloqui individuali, accompagnati da una relazione sulla situazione complessiva intermedia, il Direttore Generale convoca uno staff meeting, al fine di illustrare la progressione delle attività e le eventuali criticità emerse

### 20.2 Colloquio di valutazione finale

Il "Valutatore" indice un colloquio individuale con il "Valutato", al fine di acquisire, discutere e 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 anche di individuare eventuali situazioni ostative al raggiungimento degli obiettivi.

Esito del colloquio individuale è la scheda di valutazione per ogni singolo "Valutato", che il "Valutatore" redige riportando, oltre alla valutazione secondo i punteggi descritti all'interno del presente Regolamento, un commento finale e complessivo che motivi la valutazione assegnata a ogni "Valutato".

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

L'esito della valutazione finale viene comunicato individualmente a ciascun "Valutato", con l'indicazione del raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati e della premialità.

### **21. ASSEGNAZIONE DELLE PREMIALITÀ**

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

L'ammontare del premio è erogato in misura percentuale pari al totale del punteggio ottenuto (tra 60 e 100). Da 85 punti in poi, la premialità è erogata al 100%.

### **22. CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE**

Il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa può chiedere la revisione della stessa al Direttore Generale mediante istanza motivata. Il Direttore Generale può modificare la valutazione espressa in prima istanza o confermarla. In quest'ultimo caso il dipendente può inoltrare istanza di revisione della valutazione al Presidente di FRRB che, valutata la documentazione e, ove ritenuto utile, sentiti il Direttore Generale e il dipendente interessato, emette la valutazione definitiva.

### **23. GERARCHIA DELLE FONTI**

Nei punti dove il presente Regolamento contrasta con il Contratto di 2° livello si applicano le norme inserite nel Contratto di 2 livello.

### **24. DECORRENZA**

Il presente Regolamento entra in vigore a decorrere dal mese successivo alla sua approvazione. Per tutto quanto non contemplato nel presente Regolamento valgono le disposizioni previste dalla normativa di settore e dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

**ALLEGATO 1) FACSIMILE SCHEDA INDIVIDUALE ASSEGNAZIONE OBIETTIVI - ANNO ...**

**DATA** \_\_\_\_\_

<i>Cognome e nome</i>	
<i>Funzione</i>	

<b>Obiettivo</b>	<b>Titolo</b>	
<b>1</b>	Finalità	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Azioni	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Tempistica	Indicazione delle scadenze
	Indicatori/Output	Indicazione degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo

<b>Obiettivo</b>	<b>Titolo</b>	
<b>2</b>	Finalità	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Azioni	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Tempistica	Indicazione delle scadenze
	Indicatori/Output	Indicazione degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo

<b>Obiettivo</b>	<b>Titolo</b>	
<b>3</b>	Finalità	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Azioni	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Tempistica	Indicazione delle scadenze
	Indicatori/Output	Indicazione degli indicatori atti a misurare il grado di raggiungimento dell'obiettivo

Eventuali osservazioni/note:

*firma del Valutatore*

*firma del Direttore Generale*

*firma del Dipendente per accettazione*

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

**VALUTAZIONE INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI – ANNO .....**

**DATA** \_\_\_\_\_

Cognome e nome	
Funzione	

Obiettivo	Titolo	
1	Stato di avanzamento	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Eventuali modifiche	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Eventuali osservazioni	Indicazione delle scadenze

Obiettivo	Titolo	
2	Stato di avanzamento	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Eventuali modifiche	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Eventuali osservazioni	Indicazione delle scadenze

Obiettivo	Titolo	
3	Stato di avanzamento	Indicazione della finalità che si intendono raggiungere con l'obiettivo
	Eventuali modifiche	Descrizione in sequenza cronologica delle principali azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo previsto
	Eventuali osservazioni	Indicazione delle scadenze

*Firma del Valutatore*

*firma del Direttore Generale*

*firma Dipendente per accettazione*

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	<b>117</b>
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

## VALUTAZIONE INDIVIDUALE FINALE

DATA \_\_\_\_\_

Cognome e nome	
Funzione	

**A.** Valutazione degli obiettivi da Piano d'Azione:

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti .....				
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguate punti .....				
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente	Eccellente punti .....				
<b>totale A</b>					

**B.** Valutazione degli obiettivi assegnati dal CdA e/o dal Direttore Generale ( *facoltativo*):

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti .....				
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguate punti .....				
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente	Eccellente punti .....				
<b>totale B</b>					

 <b>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</b>	<b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b>	117
		Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024

**C. Valutazione dell'obiettivo di Area (facoltativo):**

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti .....			
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato punti .....			
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente	Eccellente punti .....			
<b>totale C</b>				

**D. Valutazione degli obiettivi individuali:** aderenza dell'attività svolta rispetto al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Parametro	Punteggio	Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3
L'obiettivo è stato solo parzialmente raggiunto: il risultato è inferiore al valore atteso	Inadeguato punti .....			
L'obiettivo è stato raggiunto: il risultato rispecchia quanto previsto	Adeguato punti .....			
L'obiettivo è stato raggiunto in maniera eccellente	Eccellente punti .....			
<b>totale D</b>				

**E. Valutazione del comportamento**

Valutazione degli obiettivi considerando il profilo professionale del dipendente, le attività assegnate al medesimo in relazione all'obiettivo assegnato, l'impegno profuso e la competenza dimostrata.

Parametro	Punteggio
I comportamenti sono parzialmente adeguati	
I comportamenti sono adeguati	
I comportamenti sono eccellenti	
<b>Totale E</b>	

Valutazione finale complessiva espressa in *punteggio*(A+B+C+D+E) .....

 <p>Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica</p>	<p><b>REGOLAMENTO MBO (Management by Objectives) E PIANO INCENTIVI</b></p>	<p><b>117</b></p>
		<p>Nuova emissione per revisione generale del 19.04.2024</p>

Valutazione finale descrittiva del Valutatore ed eventuali proposte di miglioramento

---

Motivazione del Direttore Generale ed eventuali proposte di miglioramento

---

*Firma del Valutatore*

*Firma del Direttore Generale*

*Firma Dipendente per accettazione*