

# **REGOLAMENTO**

## **« VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE »**



*Allegato alla Proposta di Delibera n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_*

## INDICE

ART. 1 – OGGETTO, FINALITÀ E DISCIPLINA DI RIFERIMENTO .....	3
ART. 2 – MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TEMPISTICA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ..	3
ART. 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	5
ART. 4 – GLI ORGANISMI DI VALUTAZIONE DI PRIMA E SECONDA ISTANZA .....	6
ART. 5 – LE SCHEDE DI VALUTAZIONE E RELATIVA METODOLOGIA .....	10
ART. 6 – GARANZIA DEL VALUTATO .....	12
ART. 7 – SISTEMA DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE E RELATIVO PROTOCOLLO OPERATIVO.....	14
ART. 8 – NORMA TRANSITORIA .....	23
ART. 9 – NORMA FINALE .....	24

### ALLEGATI:

✓ **SCHEDA 1**

*Scheda di Valutazione professionale/comportamentale (Tutti I Dirigenti) – 1<sup>^</sup> Istanza .....* 25

✓ **SCHEDA 2**

*Scheda di Valutazione professionale/comportamentale – 2<sup>^</sup> Istanza .....* 28

✓ **SCHEDA 3**

*Scheda di Valutazione Gestionale/Manageriale (Per I titolari di struttura CdR) – 1<sup>^</sup> Istanza .....* 30

✓ **SCHEDA 4**

*Scheda di Valutazione Gestionale/Manageriale – 2<sup>^</sup> Istanza .....* 33

✓ **SCHEDA 5**

*Scheda di Valutazione Posizioni Organizzative e Coordinamenti – 1<sup>^</sup> Istanza .....* 35

✓ **SCHEDA 6**

*Scheda di Valutazione PP.OO. Coordinamento – 2<sup>^</sup> Istanza.....* 37

### **ART. 1 – OGGETTO, FINALITÀ E DISCIPLINA DI RIFERIMENTO**

1. Con il presente Regolamento, l’Azienda Ospedaliera “*Ospedali Riuniti Villa Sofia – Cervello*” (di seguito denominata, per brevità, “A.O.”), adotta una specifica metodologia di valutazione della performance individuale del personale dipendente, richiamando i principi di oggettività, trasparenza e partecipazione/responsabilizzazione del valutato, disposti dalla disciplina vigente in materia.
2. La misurazione e la valutazione della performance è intesa come il contributo che ciascun soggetto (definito come unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell’Azienda e per la soddisfazione dei bisogni per i quali la stessa è costituita.
3. La Misurazione e Valutazione della Performance mira a:
  - ✓ verificare il conseguimento annuale degli obiettivi di salute definiti in ambito aziendale, nella cornice della pianificazione regionale e nazionale, per la tutela della salute umana e per la tutela della salute nei luoghi di lavoro;
  - ✓ innescare un processo virtuoso orientato al miglioramento continuo dei servizi resi al cittadino.
4. Costituiscono disciplina di riferimento il decreto legislativo n. 150 del 2009 e ss.mm. ii., ed i vigenti CC.CC.NN.II.LL. del personale non dirigenziale del comparto sanità e della dirigenza.

### **ART. 2 – MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TEMPSTICA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

1. Il ciclo di gestione delle performance organizzativa si articola in più fasi.
2. Sulla base delle direttive formulate dalla Direzione Aziendale, i Responsabili dei C.d.R. identificati secondo Atto Aziendale, predispongono proposte in ordine agli obiettivi da perseguire, alle attività da realizzare, alle risorse organizzative a tal fine necessarie.
3. La Direzione strategica valuta le proposte, verificandone la compatibilità e la coerenza con la programmazione aziendale e regionale. Con la collaborazione dell’U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione, predispone le schede di budget, articolate in tre sezioni:
  - a) Obiettivi da conseguire ed indicatori utili per la verifica del raggiungimento degli stessi;
  - b) Dati di attività, di risorse e di costo, storici;

- c) Esplicitazione delle azioni prioritarie e delle risorse necessarie.
4. In fase di negoziazione i dirigenti dei centri di responsabilità faranno ulteriori osservazioni sulla scheda di budget prima della loro definitiva approvazione da parte della direzione aziendale. L'esito del monitoraggio è comunicato tramite appositi report dall'UOC Programmazione e Controllo di Gestione.
5. La revisione infrannuale della scheda di budget è prevista limitatamente alle seguenti situazioni:
- ✓ risultati effettivi di attività/qualità che si scostano in modo significativo dall'obiettivo e, comunque, in direzione opposta rispetto alle attese e/o che comportano una riallocazione interna delle risorse strutturali;
  - ✓ indici sull'effettivo consumo di risorse che si scostano in modo significativo dall'obiettivo e, comunque, in direzione opposta rispetto alle attese;
  - ✓ modificazioni significative nelle risorse strutturali (personale, tecnologia e spazi) disponibili al momento della negoziazione del budget;
  - ✓ ulteriori obiettivi, non preventivabili, assegnati dalla Direzione Strategica;
  - ✓ eventi imprevedibili e/o eccezionali che non consentono il raggiungimento degli obiettivi assegnati”.
6. Per la tempistica si fa riferimento alla delibera sulla performance, che ogni anno deve essere adottata entro il 31 gennaio, per il raggiungimento degli obiettivi strategici, correlati all'anno precedente, che poi potranno essere eventualmente integrati, in corso d'opera, con quelli assegnati dall'Assessorato Regionale della Salute.
7. Per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi l'O.I.V. basa le sue determinazioni sulle relazioni conclusive predisposte dai Responsabili dei C.d.R. e sull'esame delle singole schede di budget negoziate, nelle quali saranno esposti sinteticamente i passaggi progettuali concordati e i corrispondenti indicatori di risultato.
8. L'O.I.V. provvederà ad elaborare la percentuale complessiva di raggiungimento degli obiettivi tenendo conto dei dati forniti dall'U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione. La percentuale di raggiungimento degli obiettivi sarà data dalla somma dei pesi relativi ai singoli obiettivi raggiunti.
-

### **ART. 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

1. Il Sistema di Valutazione dei dirigenti e del personale non dirigenziale del comparto è:
    - ✓ riferito agli obiettivi dell’Azienda e alla sua mission;
    - ✓ basato su criteri partecipativi poiché il dirigente/dipendente deve essere adeguatamente informato e reso partecipe del processo di valutazione che lo riguarda;
    - ✓ caratterizzato dal confronto periodico tra valutatore e valutato anche attraverso specifica formalizzazione di tale confronto;
    - ✓ contestualizzato rispetto agli obiettivi aziendali o di UO, alla tipologia di incarico e alle attività svolte, sempre in maniera condivisa e partecipata.
  
  2. I risultati finali del processo di valutazione sono riportati nel fascicolo personale e costituiscono elemento di valutazione da parte della Direzione Strategica per la conferma o revoca dell’incarico dirigenziale, e relativamente al personale del comparto per la conferma o revoca dell’incarico di funzione; nei casi più gravi per il licenziamento per giusta causa.
  
  3. Il personale dell’A.O. è sottoposto alle seguenti valutazioni:
    - a) Valutazione delle competenze manageriali/gestionali dei titolari delle strutture dotate di budget autonomo (UOC/UOSD), attribuite in prima istanza al diretto superiore del valutato ed in seconda istanza all’OIV;
    - b) Valutazione dei comportamenti e delle competenze professionali di tutti i dirigenti, attribuite in prima istanza al diretto superiore ed in seconda istanza al Collegio Tecnico competente (di Area omogenea)
    - c) Anche il personale del comparto, se titolare di incarichi di funzione, è sottoposto a valutazione; in prima istanza del diretto superiore ed in seconda istanza dall’OIV.
    - d) Il personale del comparto, non titolare di incarico di funzione, è sottoposto alla sola valutazione del dirigente sovraordinato, sentito il parere non vincolante del coordinatore/coordinatrice.
  
  4. L’esito delle verifiche annuali di performance effettuate dall’Azienda, sotto il monitoraggio e la successiva proposta dell’OIV, relativamente alla misurazione della performance organizzativa, concorre, assieme agli altri elementi di tipo disciplinare o documentale, alla formazione della valutazione finale, da attuarsi alla scadenza degli incarichi dirigenziali di Struttura complessa e semplice, in quanto dotati di autonomia di budget; la stessa procedura riguarda i quadri del Comparto titolari di incarichi di Funzione.
-

5. Il sistema di valutazione si articola relativamente al personale dirigente in relazione al tipo di incarico assegnato e, in particolare, per il personale dirigente dell'area sanità agli incarichi gestionali e professionali di cui all'art. 18 del CCNL del 19 dicembre 2019. Per la Dirigenza APT relativamente agli incarichi di cui all'art. 27 del CCNL del 08 giugno 2000.

#### **ART. 4 – GLI ORGANISMI DI VALUTAZIONE DI PRIMA E SECONDA ISTANZA**

1. Il processo di valutazione, per ciascun ambito indicato, si svolge su due distinti livelli, specificatamente indicati come prima e seconda istanza.
2. Il principio che guida l'Azienda nella scelta di coloro che devono effettuare le valutazioni di prima istanza è quello della diretta conoscenza dell'attività del valutato.
3. Le proposte di valutazione di prima istanza vengono effettuate con cadenza annuale dal dirigente posto in posizione funzionale immediatamente superiore al dirigente/dipendente da valutare, in servizio al 31.12 dell'anno di riferimento, oggetto di valutazione. La valutazione sarà curata, nello specifico, dal dirigente della struttura che ha in carico il dipendente al momento della valutazione previo raccordo con gli eventuali altri Dirigenti che hanno avuto in carico il valutato nell'anno di riferimento. Il dirigente valutatore che cessa dal servizio nel corso dell'anno di riferimento dovrà provvedere a predisporre la valutazione dei dipendenti operanti presso la propria struttura per il periodo di competenza, prima della cessazione. La scheda predisposta verrà utilizzata dal Dirigente subentrante per la valutazione di competenza di quest'ultimo. In caso di mancata effettuazione della valutazione da parte del dirigente valutatore cessato a qualsiasi titolo dal servizio durante l'anno di riferimento, la valutazione per l'intero anno sarà curata dal Dirigente della struttura che ha in carico il dipendente al momento della valutazione previa acquisizione degli elementi conoscitivi utili al fine della formulazione del giudizio annuale.
4. La valutazione definitiva di seconda istanza, quella riguardante gli aspetti professionali/comportamentali, è affidata al Collegio Tecnico dell'Area di competenza del dirigente; la valutazione di seconda istanza della capacità gestionale/manageriale dei direttori/responsabili di struttura è invece affidata all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).
5. L'**Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.)**, oltre a garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione annuale della performance di ciascuna struttura organizzativa ed esprimere la propria proposta di valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi (in termini

percentuali), in base ai vigenti CC.CC.NN.LL.. è chiamato ad intervenire anche nel processo di valutazione delle competenze gestionali/manageriali.

6. La valutazione annuale da parte dell'organismo indipendente di valutazione riguarda la verifica e valutazione delle attività professionali e dei risultati dei dirigenti.
7. L'esito positivo della valutazione annuale di cui sopra comporta l'attribuzione ai dirigenti della retribuzione di risultato.
8. L'esito positivo delle verifiche annuali concorre, inoltre, assieme agli altri elementi di valutazione, anche alla formazione della valutazione delle attività professionali da attuarsi da parte del Collegio tecnico.
9. Per i dirigenti di nuova assunzione che non abbiano ancora raggiunto i cinque anni di servizio, l'esito positivo delle verifiche annuali è condizione per il progressivo ampliamento degli ambiti dell'incarico di base, come previsto dal vigente CC.NN.LL..
10. Il **Collegio Tecnico** procede alla valutazione:
  - a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti. Tale valutazione deve essere fatta entro la scadenza degli incarichi stessi allo scopo di assicurare, senza soluzione di continuità, il rinnovo o l'affidamento di altro incarico nell'ottica di un'efficace organizzazione dei servizi. Per i dirigenti neoassunti il cui incarico sia scaduto prima del compimento del quinto anno di servizio tale valutazione è finalizzata al progressivo ampliamento degli ambiti dell'incarico di base come previsto all'art. 18, comma 1, par. II, lett. d) (Tipologie d'incarico) del CCNL del 2019;
  - b) dei dirigenti di nuova assunzione immediatamente dopo il termine del primo quinquennio di servizio ai fini dell'attribuzione di una diversa tipologia d'incarico come previsto dall'art. 18 comma 2, (Tipologie d'incarico) del CCNL del 2019, e del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività;
  - c) di tutti i dirigenti ai fini del passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività prevista per dirigenti che hanno superato il quindicesimo anno di esperienza professionale, immediatamente dopo tale superamento.

Il Collegio Tecnico dovrà dotarsi di un proprio regolamento di funzionamento diretto, tra l'altro, alla soluzione di alcuni casi, quali, ad esempio, l'astensione - da parte del direttore di dipartimento componente del Collegio tecnico - dalla valutazione di un dirigente già da lui stesso valutato ovvero chi debba procedere alla valutazione di II istanza ove questa riguardi un dirigente di struttura complessa – componente del collegio tecnico.

11. La proposta di valutazione è trasmessa alla Struttura Tecnica Permanente tramite una scheda (proposta di valutazione di prima istanza) che viene compilata annualmente dal diretto superiore secondo la scala gerarchica di cui al Regolamento stesso (Cfr. Schede allegate 1 e 3).
  12. La valutazione ha due soli possibili esiti: **Valutazione positiva** e **Valutazione negativa**.
  13. Esaminata la proposta, il Collegio di seconda istanza effettua una valutazione di confronto; sulla base dei punteggi conseguiti, fissato un valore soglia, si ritiene che i dirigenti che abbiano conseguito giudizi complessivi nettamente superiori a tale “soglia” sono dichiarati positivi; quelli che, invece, risultano inferiori e di poco superiori al valore soglia, prima dell’espressione della eventuale “valutazione negativa”, devono essere sottoposti al procedimento di garanzia, ovvero alla “audizione” e confronto con l’organismo di seconda istanza, OIV o Collegio Tecnici, secondo quanto prevede il CCNL vigente.
  14. La valutazione affidata al Collegio tecnico tiene conto:
    - a) della collaborazione interna e livello di partecipazione multi - professionale nell’organizzazione dipartimentale;
    - b) dei risultati conseguiti e delle competenze dimostrate nello svolgimento delle attività professionali relative all’incarico affidato;
    - c) dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all’appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all’orientamento all’utenza, alle certificazioni di qualità dei servizi;
    - d) dell’efficacia dei modelli organizzativi adottati per il raggiungimento degli obiettivi;
    - e) della capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole all’uso ottimale delle risorse, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro del personale, dei volumi prestazionali nonché della gestione degli istituti contrattuali;
    - f) della capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, in particolare per quanto riguarda il rispetto dei tempi e modalità nelle procedure di negoziazione del budget in relazione agli obiettivi assegnati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
    - g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostico terapeutiche aziendali;
    - h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, e nell’ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
    - i) del rispetto del codice di comportamento di cui all’art. 54 D.Lgs. n.165/2001 e del codice di comportamento di amministrazione adottato da ciascuna Azienda o Ente, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici nonché delle direttive aziendali e dei relativi regolamenti;
    - j) delle valutazioni annuali conseguite, in seconda istanza dall’Organismo Indipendente di Valutazione;
-



k) delle eventuali indicazioni regionali.

15. L'**esito positivo** della valutazione affidata al Collegio tecnico produce i seguenti effetti:

- a) per i dirigenti titolari di incarico diverso da quello di base e il cui termine sia scaduto, realizza la condizione per la conferma dell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale, economico e professionale, nel rispetto dell'art. 19 (Affidamento e revoca degli incarichi dirigenziali diversi dalla direzione di struttura complessa- Criteri e procedure) e dell'art. 20 (Affidamento e revoca degli incarichi di direzione di struttura complessa- Criteri e procedure). Per i dirigenti neoassunti il cui incarico sia scaduto prima del compimento del quinto anno di servizio tale esito è finalizzato al progressivo ampliamento degli ambiti dell'incarico di base come previsto all'art. 18, comma 1, par. II, lett. d) (Tipologie d'incarico);
- b) per i dirigenti neo-assunti, al termine del quinto anno realizza la condizione per il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività e per l'attribuzione di una diversa tipologia d'incarico come previsto dall'art. 18 comma 2, (Tipologie d'incarico).
- c) per i dirigenti che hanno già superato il quindicesimo anno, consente il passaggio alla fascia superiore dell'indennità di esclusività al maturare dell'esperienza professionale richiesta.

16. Nei distinti e specifici processi di valutazione (Organismi per la verifica e valutazione delle attività professionali e dei risultati dei dirigenti), la formulazione del **giudizio negativo**, deve essere preceduta da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente anche assistito da una persona di fiducia.

17. Per la dirigenza dell'Area Sanità l'**esito negativo** del processo di verifica e valutazione delle attività professionali svolte dai dirigenti e dei risultati raggiunti affidato al Collegio tecnico è attuato con le procedure di cui all'art. 60 (La valutazione negativa) del CCNL del 2019.

18. Il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico tra quelli ricompresi nell'art. 18, comma 1, punto I, lett. b) e c) e punto II, lett. a), b) e c) (Tipologie d'incarico), congelando contestualmente un posto vacante di dirigente. Il mantenimento in servizio comporta la perdita dell'indennità di struttura complessa ove attribuita e l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore.

19. Nei confronti dei restanti dirigenti, il risultato negativo della verifica di cui sopra, effettuata alla scadenza dell'incarico, non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico tra quelli dell'art. 18, comma 1, punto II, lett. a), b) e c) (Tipologie d'incarico) di minor valore economico nonché il ritardo di un anno nella attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività ove da attribuire nel medesimo anno.

20. Per i dirigenti con incarico professionale di base, al compimento dei cinque anni di servizio, il risultato negativo della verifica del comma 1 comporta il ritardo di un anno nel conferimento di un nuovo incarico come previsto dall'art. 18, comma 2, (Tipologie d'incarico) nonché nell'attribuzione della fascia superiore dell'indennità di esclusività.
21. Per tutti i dirigenti, in caso di valutazione negativa, la retribuzione di posizione complessiva è decurtata in una misura non superiore al 40%. Sono fatti salvi eventuali conguagli rispetto a quanto percepito.
22. Nei casi previsti dai commi 2, 3 e 4 dell'art. 62 del CCNL del 2019 è comunque fatta salva la facoltà di recesso dell'Azienda o Ente previa attuazione delle procedure previste dall'art. 106 (Comitato dei Garanti).
23. I dirigenti di cui ai commi 3, 4 e 5 dello stesso art. 62 del CCNL del 2019 sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo all'indennità di esclusività e alla decurtazione della retribuzione di posizione complessiva. Dopo tale nuova verifica e in presenza di valutazione positiva, l'azienda attribuisce ai dirigenti del comma 4 che abbiano già compiuto i cinque anni di servizio una diversa tipologia d'incarico come previsto dall'art. 18, comma 2, (Tipologie d'incarico).
24. Per la dirigenza A.P.T. rimane confermata, in materia di valutazione della performance individuale, la disciplina del CC.CC.NN.LL. del 2005, cui integralmente si rinvia.

#### **ART. 5 – LE SCHEDE DI VALUTAZIONE E RELATIVA METODOLOGIA**

1. Per le due diverse proposte di valutazione, quella professionale/comportamentale e quella gestionale di prima istanza per l'area della Dirigenza sanità si utilizzano le schede di cui agli **allegati 1 e 3**; tali schede fanno necessariamente riferimento alle "aree di analisi" indicate dai vigenti CC.CC.NN.LL..
  2. Per quanto riguarda i tempi e le cadenze della valutazione di seconda istanza, esso ha luogo:
    - ✓ per gli ambiti di competenza dell'OIV, ogni anno;
    - ✓ per gli ambiti di competenza del relativo Collegio Tecnico, alla scadenza stabilita dai vigenti CC.CC.NN.LL.
-

3. In seconda istanza l'OIV e il Collegio Tecnico – in base alle rispettive competenze - procedono in piena autonomia prioritariamente alla validazione del processo seguito in prima istanza e, contestualmente, alla valutazione delle proposte di valutazione di prima istanza espresse dal dirigente responsabile nel periodo esaminato. Gli organismi collegiali di seconda istanza, oltre alla scheda compilata dal dirigente immediatamente superiore (valutatore di prima istanza), sono tenuti ad utilizzare tutti gli elementi messi loro a disposizione dall'Azienda, fra i quali è compresa la relazione di fine anno redatta dal dirigente titolare di struttura e la documentazione ritenuta necessaria fra quella fornita in via ufficiale dagli specifici uffici adibiti al sistema di pianificazione e controllo di gestione ed allo sviluppo delle risorse umane.
4. La metodologia applicata dall'A.O. in via generale per esprimere i giudizi su tutti i possibili elementi da valutare prevede la definizione di un certo numero di aree di esame (da Contratto) e, all'interno di queste, l'indicazione degli elementi analitici (item) sui quali il valutatore di prima istanza è chiamato ad esprimere il proprio giudizio sintetico. Di seguito si procede ad illustrare i passaggi metodologici relativi alla valutazione sia professionale che gestionale.
5. Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun "item" il valutatore di prima istanza potrà orientarsi sulla base di una scala non metrica a cinque livelli, cui corrispondono altrettanti giudizi di valore differenziale rispetto ad un giudizio medio-atteso considerato "adeguato", cui, per convenzione, si attribuisce un punteggio pari a 3.
6. La correlazione fra giudizi sintetici e punteggio è definita secondo lo schema seguente:

SCALA MISURAZIONE	VALORE ASSEGNATO
Largamente al di sopra dell'attesa	5
Superiore all'attesa	4
Adeguato all'attesa	3
Inferiore all'attesa	2
Largamente al di sotto dell'attesa	1

## **ART. 6 – GARANZIA DEL VALUTATO**

1. A garanzia del diritto alla trasparenza ed alla partecipazione del valutato, fin dal momento dell’affidamento dell’incarico, ogni responsabile superiore, chiamato a svolgere la proposta di valutazione di propria competenza, deve specificare a tutti i dipendenti affidati alla sua responsabilità quali siano gli elementi procedurali previsti in ogni tipologia di valutazione, compresa la scala dei giudizi possibili. Egli deve, inoltre, svolgere uno o più incontri durante i quali dovrà aver cura di illustrare, anche attraverso esempi, i comportamenti ritenuti congrui per conseguire il giudizio “adeguato (3)” in relazione a ciascun item riportato sulla scheda. Al fine di documentare l’avvenuta informativa sulle modalità e le regole attraverso cui si svolgerà il processo di valutazione che lo riguarda, si prevede che il dirigente valutatore richieda al dipendente da valutare di apporre la propria firma in un apposito verbale.
2. Nel corso dell’anno, qualora il dipendente si discosti rispetto agli elementi sui quali dovrà essere valutato, questi deve esserne informato immediatamente da parte del dirigente superiore, il quale è tenuto a chiarire eventuali discordanze di interpretazione.
3. Per la corretta compilazione della scheda per la proposta di valutazione, il valutatore di prima istanza è tenuto a motivare per iscritto - negli appositi spazi sotto ogni area di valutazione - o attraverso documentazione allegata, ogni giudizio che si discosti dal valore medio di riferimento (3).
4. Nel caso in cui, in considerazione di particolari contesti organizzativi, alcuni ambiti di giudizio risultino effettivamente inadatti ai fini della valutazione di specifiche figure professionali, il valutatore di prima istanza ha la possibilità di non procedere all’espressione di alcun giudizio in relazione a tali specifici item, avendo cura di segnalarne il motivo sullo spazio di commento previsto nella relativa scheda. Ciò non andrà a scapito della valutazione del dipendente interessato, essendo le procedure di analisi dei giudizi basate su valori non assoluti, ma piuttosto relativi ad una base che prende in considerazione solo i giudizi effettivamente espressi dal diretto superiore.
5. Il dipendente sottoposto a valutazione deve venire informato con cadenza annuale dell’esito della stessa a cura del rispettivo valutatore (diretto superiore) e le schede di valutazione di prima istanza, riempite in tutte le sue parti che le compongono, devono essere firmate dal valutato per presa visione. In caso di rifiuto si provvederà alla consegna al valutato della scheda compilata e firmata dal dirigente valutatore tramite PEC o raccomandata con ricevuta di ritorno al domicilio dello stesso.

6. In caso di mancata condivisione sui contenuti della proposta di valutazione di prima istanza, il dipendente sottoposto a valutazione ha diritto di formulare per iscritto, entro 15 giorni dall’informativa ricevuta, le proprie controdeduzioni, osservazioni e rilievi.
7. Il comportamento valutativo di ciascun dirigente nello svolgimento del proprio ruolo di valutatore di prima istanza costituisce elemento di valutazione nei confronti dello stesso. In considerazione di ciò, anche la corretta e puntuale compilazione delle schede di valutazione annuale di prima istanza, nonché l’invio della suddetta documentazione nei tempi debiti all’ufficio incaricato di gestire il sistema, rappresentano responsabilità dirette del competente valutatore, quindi costituiscono a loro volta elemento di valutazione delle capacità gestionali dello stesso nell’adempimento dei propri doveri.
8. Applicando la presente metodologia ai diversi ambiti valutativi, il giudizio finale potrà assumere esito positivo o negativo; per stabilirlo gli Organismi deputati in seconda istanza (i Collegi Tecnici per la parte professionale/comportamentale e l’OIV per la parte gestionale) si orientano individuando, sulla base del contesto di riferimento osservato, un valore soglia oltre il quale le valutazioni si riterranno positive.
9. Al fine di cui sopra, ogni Organismo è tenuto a compilare una propria scheda di valutazione di seconda istanza (**schede 2 e 4 allegate**), nella quale, oltre alla sintesi dei giudizi di prima istanza, potranno essere inseriti tutti gli elementi ritenuti utili a documentare i giudizi e le capacità espresse nel periodo esaminato. Le considerazioni in merito a tali elementi potranno essere espresse attraverso un eventuale punteggio integrativo (di segno positivo o negativo) che, sommato al punteggio derivato dalla prima istanza, andrà a rappresentare il punteggio definitivo del dipendente. Quest’ultimo punteggio, rapportato al valore soglia, consentirà l’espressione del giudizio finale positivo o negativo.
10. Indipendentemente dall’esito definitivo della proposta di valutazione di prima istanza espressa sinteticamente in centesimi, qualora fra i singoli criteri valutati si evidenziassero elementi di eccezionale gravità, gli Organismi chiamati ad esprimere la valutazione di seconda istanza, sentito il valutato in contraddittorio secondo le modalità previste dai vigenti Contratti, possono esprimere autonomamente il proprio giudizio definitivo.
11. In ogni caso, anche a seguito del riesame, il valutato può esercitare la facoltà di chiedere la revisione della valutazione negativa chiedendo l’attivazione della procedura di conciliazione dinanzi al Collegio di conciliazione nominato dal Direttore generale. In sede di conciliazione, il valutato, che può farsi assistere da persona di fiducia, ovvero da un rappresentante dell’associazione sindacale cui

aderisce o conferisce mandato, è tenuto ad illustrare, in contraddittorio con il valutatore, le ragioni di non condivisione della valutazione ricevuta. Al termine della fase istruttoria, il Collegio di Conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione. Il verbale finale della procedura di conciliazione è allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale. Resta inteso che, in sede di riesame il Direttore di Struttura complessa, facente parte del Collegio di conciliazione e che ha effettuato la valutazione di I istanza, dovrà essere sostituito da uno dei componenti supplente.

#### **ART. 7 – SISTEMA DI INCENTIVAZIONE AZIENDALE E RELATIVO PROTOCOLLO OPERATIVO**

1. Il sistema di incentivazione individuale si applica a tutto il personale (dirigenti e comparto) dell’A.O., con rapporto di lavoro esclusivo, a tempo determinato, a tempo indeterminato, art. 15 septies (esclusi art. 15 octies) e in comando in ingresso. Il personale così individuato partecipa alla realizzazione degli obiettivi, ma percepisce il premio incentivante a condizione che nell’anno di riferimento abbia accumulato a qualsiasi titolo un periodo giuridico di servizio non inferiore a 180 giorni e almeno un mese di effettiva presenza in servizio.

Al fine di consentire la partecipazione al sistema incentivante della totalità dei soggetti identificati secondo i criteri di cui al periodo precedente, in sede di pianificazione degli obiettivi da assegnare ai CDR dovranno essere coinvolti tutti i centri di costo presenti in azienda nel periodo di riferimento in modo tale da poter ricondurre ognuno di essi, e quindi ogni singolo dipendente che negli stessi presta servizio, ad un centro di responsabilità.

2. L’erogazione dei compensi incentivanti è subordinata alla verifica annuale da parte del dirigente preposto e dell’O.I.V.
3. Costituisce condizione inderogabile per l’accesso al sistema premiante la validazione, da parte dell’O.I.V., della Relazione sulla Performance prevista dal D.LGS 150/09. Fermo restando le modalità di calcolo per la costituzione del “Fondo di Produttività collettiva del Comparto” e del “Fondo della retribuzione di risultato del Personale Dirigente” annualmente rideterminati secondo gli accordi di cui ai vigenti CC.CC.NN.LL., il calcolo delle quote teoriche di produttività di retribuzione di risultato ha luogo come da Protocollo Operativo di seguito riportato.
4. Il presente protocollo ha la finalità di disciplinare i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi connessi alla capacità di conseguire i risultati attesi (performance organizzativa) in linea con la logica del budget e seguendo il c.d. albero delle performance (obiettivi di livello

strategico, obiettivi specifici della struttura organizzativa) e la differenziazione del merito in funzione della valorizzazione dell’apporto dei singoli al loro raggiungimento.

5. Secondo il presente protocollo applicativo, è al dirigente responsabile del CdR (o il coordinatore designato) cui è attribuito il compito di promuovere la valorizzazione ex ante di ogni componente dell’equipe omogenea già individuata; egli procede per fasi strutturate, **secondo una metodologia articolata nei seguenti passaggi:**
    - A. illustrare ad ogni componente dell’equipe gli obiettivi operativi del CdR, motivandoli in direzione delle azioni utili per conseguirli;
    - B. condividere ad inizio d’anno i criteri per risalire alla “flessibilità individuale” promessa, in funzione delle necessità operative discusse a livello di team;
    - C. predisporre la “griglia” dell’equipe che contiene su ogni riga i criteri con accanto i corrispondenti livelli di flessibilità crescente, dove si classifica da 1 a 5 il possibile apporto lavorativo individuale;
    - D. condividere coi colleghi dell’equipe omogenea i livelli prescelti e sottoscritti, dai quali si risale oggettivamente al punteggio di differenziazione promesso, da un minimo ad un massimo, ad inizio d’anno (in via di ipotesi ad esempio da 0,5 a 1,5);
    - E. verificare il punteggio individuale risultante a fine anno, accertato da parte del titolare del CdR;
    - F. risalire **in** modo trasparente al valore del premio spettante a ciascun componente dell’equipe omogenea (salario di risultato).
  6. In attuazione dei CC.CC.NN.LL. delle rispettive Aree contrattuali del S.S.N., ad inizio d’anno vengono istituiti e riportati nel bilancio aziendale appositi stanziamenti corrispondenti ai relativi Fondi. In nessun caso è prevista la possibilità di effettuare integrazioni o decurtazioni utilizzando o scorporando somme stanziare per altre Aree contrattuali.
  7. La determinazione dei fondi economici di ogni Area contrattuale destinabili annualmente all’incentivazione del personale viene effettuata dai competenti uffici dell’UOC Risorse Umane, secondo le modalità previste dalla normativa di riferimento. Qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi contrattuali della medesima Area, le risorse dedicate all’incentivazione dell’anno di riferimento sono accresciute di tali residui, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti. Il residuo fondo di produttività/risultato per valutazione non piena confluirà in quota variabile sull’analogo fondo dell’anno successivo.
  8. La ripartizione del salario di risultato ai dipendenti, in relazione all’Area contrattuale di appartenenza, avviene proporzionalmente alla quota spettante in base ad indici di accesso concordati, secondo le modalità di cui al punto successivo.
-



9. La quota parte del fondo incentivante di ciascun CdR risulta dalla sommatoria dei parametri incentivanti dei singoli dipendenti del CdR afferenti all’Area contrattuale in questione. E’ stabilita in percentuale rispetto agli obiettivi organizzativi conseguiti, secondo la verifica/valutazione di risultato attestata dall’OIV aziendale e riportata nella Relazione della performance da approvare, obbligatoriamente, entro il 30 giugno dell’anno successivo.

10. L’incentivo sarà determinato sulla base dei seguenti parametri di calcolo connessi alle seguenti specifiche:

- A. la eventuale mancata performance organizzativa del CdR di afferenza;
- B. la valenza che caratterizza il “peso” dei diversi ambiti dell’organizzazione (CdR);
- C. il parametro di accesso rispetto al livello di responsabilità individuale;
- D. la valorizzazione dell’apporto (performance individuale) espressione della flessibilità lavorativa di ciascun operatore, da non intendersi come plus orario;
- E. la quantità di servizio individualmente prestata (in termini di giornate effettivamente lavorate nell’anno).

I differenti fattori parametrici qui illustrati sono gestiti come elementi di calcolo fra sé moltiplicativi per l’accesso al Fondo di appartenenza.

I parametri qualificati a livello di dettaglio nel prosieguo dal seguente Protocollo applicativo, vengono articolati come segue:

#### **A) Performance organizzativa conseguita dai singoli CdR**

I compensi di produttività destinati al personale di ciascuna struttura aziendale sono direttamente commisurati alle performance organizzative annualmente verificate attraverso il sistema aziendale di budget (Ciclo della performance).

Sulla base delle performance conseguite dal CdR, il personale che ad esso appartiene accede alla quota di incentivazione determinabile in via teorica ad inizio anno.

L’accordo procede considerando la differente responsabilità organizzativa.

Il CCIA, come esemplificato nell’apposita Tabella, determina una scala di “responsabilizzazione” differenziata che si applica ad ogni posizione lavorativa (vedi punto A.1).

##### **A.1 La responsabilità differenziale; abbattimento percentuale**

Nell’intento di ponderare ai fini incentivanti il grado di responsabilità individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa della struttura cui ciascun operatore afferisce, vada ad incidere in modo



differenziato nel calcolo dell'incentivo individuale, secondo quanto rappresentato nelle distinte tabelle.

In caso di parziale raggiungimento degli obiettivi, nel calcolo dell'incentivo individuale spettante si terrà conto del grado di responsabilità individuale e la relativa quota verrà distinta in relazione al fondo dell'area contrattuale di appartenenza.

## DIRIGENTI

INCARICO DI FUNZIONE	LIVELLO DI RESPONSABILITÀ DIFFERENZIALE
Dirigente di UOC/UOSD	100%
Dirigente UOS (interna)/Alta professionalità dipartimentale/Alta professionalità articolazione di UOC	90%
Alta specializzazione	80%
Inc. prof. di consulenza, studio, ricerca, verifica e controllo	75%
Dirigente Professionale (< 5 anni o periodo di prova in caso di assunzione)	70%

Di seguito si riporta **un esempio** relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale, ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80%, ai fini incentivanti, si evidenzia come i diversi incarichi risultino responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

Incarico	Liv. di responsabilità	<b>Esempio</b> performance di UO	Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)	Performance considerata ai fini dell'incentivo
Direttore UOC Responsabile UOSD	100%	80% (20% performance non conseguita)	100% - (100% di 20%) →	80 %
Dirigente UOS (interna/Alta professionalità)	90%		100% - (90% di 20%) →	82 %
Inc. prof. Di consulenza, studio, ricerca, verifica e	80%		100% - (80% di 20%) →	84 %

controllo				
<i>Prof. con esperienza &lt; 5 anni</i>	<b>70%</b>		$100\% - (70\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>86%</b>

### COMPARTO

POSIZIONE	LIVELLO DI RESPONSABILITÀ DIFFERENZIALE
Posizione Organizzativa o Funzionale di Coordinamento	80%
Categoria DS	70%
Categoria D	60%
Categoria C	50%
Categoria Bs	40%
Categoria B	30%
Categoria A	20%

Anche in quest'area contrattuale si riporta un esempio relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale, ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80%, la differenziazione riguarda il 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

Incarico/ Categoria	Liv. di responsabilità	<b>Esempio</b> performance di UO	Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)	Performance considerata ai fini dell'incentivo
Incarico di Funzione	<b>80%</b>	80% (20% performance non conseguita)	$100\% - (80\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>84%</b>
Categoria Ds	<b>70 %</b>		$100\% - (70\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>86%</b>
Categoria D	<b>60 %</b>		$100\% - (60\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>88%</b>
Categoria C	<b>50 %</b>		$100\% - (50\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>90%</b>
Categoria Bs	<b>40%</b>		$100\% - (40\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>92%</b>
Categoria B	<b>30%</b>		$100\% - (30\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>94%</b>
Categoria A	<b>20%</b>		$100\% - (20\% \text{ di } 20\%) \rightarrow$	<b>96%</b>

**B) Punteggio di Valenza di ciascun CdR**

Si tiene in considerazione di un “punteggio differenziale di valenza” rispetto ai livelli di strategicità del CdR, caratteristico del contesto operativo, nonché dell’onerosità e complessità degli obiettivi programmati, oltre che delle risorse effettivamente disponibili.

Si prevede comunque, per l’anno 2020, di mantenere tutti i CdR con punteggio uguale a 1 e spostare a partire dal 2021 la possibilità di identificare congiuntamente con le Organizzazioni Sindacali la messa a regime della nuova graduazione.

**C) Parametro individuale di accesso alle risorse incentivanti in considerazione del livello di responsabilità individuale riconosciuta.**

A tal proposito si individuano i seguenti parametri di calcolo:

Parametro individuale di accesso al fondo, commisurato al livello di responsabilità organizzativa dei singoli nel conseguimento degli obiettivi di struttura, secondo quanto indicato nelle rispettive tabelle dei Dirigenti e degli operatori del Comparto:

**DIRIGENTI**

INCARICO DI FUNZIONE	PARAMETRO DI ACCESSO INDIVIDUALE
Direttore UOC	1.8
Dirigente UOSD	1.5
Dirigente UOS	1.4
Dirigente altissima professionalità dipartimentale	1.5
Dirigente altissima professionalità articolazione di UOC	1.4
Alta specializzazione	1.3
Inc. Prof. di consulenza, studio, ricerca, verifica e controllo	1.2
Dirigente di Base (< 5 anni o periodo di prova in caso di assunz.)	1.0

**COMPARTO**

INCARICO DI FUNZIONE	PARAMETRO DI ACCESSO INDIVIDUALE
Funzione Organizzativa o di Coordinamento	2,2
Categoria DS	2.0
Categoria D	1,9
Categoria C	1,5

Categoria Bs	1.4
Categoria B	1.2
Categoria A	1.0

*In caso di sostituzione di figure appartenenti a funzioni superiori per oltre 2 mesi attribuite ufficialmente dall'Amministrazione, al soggetto in questione sarà riconosciuto un parametro individuale di accesso all'incentivo per il corrispondente ruolo effettivamente svolto.*

#### **D) Valorizzazione delle performance individuali (flessibilità lavorativa)**

Il ruolo del Valorizzatore, ossia della figura chiamata a definire i contenuti della scheda di valorizzazione (criteri e livelli), programmare e rilevare gli apporti individuali dei rispettivi collaboratori, è individuato secondo il seguente schema:

N°	Valorizzatore	Valorizzato
1	Direttore Sanitario/Amministrativo	Capi Dipartimento del settore Sanit./Ammin.
2	Capo Dipartimento Sanit./Ammin.	Direttore UOC/UOSD
3	Direttore UOC/UOSD	Dirigenti afferenti UOC/UOSD
4	Direttore UOC/UOSD (delega Coordinatori o Titolari di incarichi di funzione)	Personale del CdR dell'Area del Comparto

All'inizio del periodo di riferimento, il valorizzatore procede all'illustrazione dei contenuti oggetto di analisi (criteri e livelli di valorizzazione), individuando in modo condiviso gli apporti individuali programmati da ciascun collaboratore (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA). L'individuazione dei criteri di valorizzazione individuale preventiva deve essere effettuata ad inizio anno per i dipendenti presenti dal 01 gennaio e alla data della valorizzazione stessa ma anche nel corso dell'anno per il personale con il quale si instaurano nuovi rapporti lavorativi a prescindere dalla durata degli stessi.

Al termine dell'esercizio di riferimento il valorizzatore procederà a rilevare l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli (VALORIZZAZIONE FINALE).

Ciascun valorizzatore è tenuto ad individuare e presentare ai propri collaboratori gli specifici “criteri” di valorizzazione dell'apporto individuale che saranno utilizzati ai fini incentivanti nell'anno di riferimento dai gruppi omogenei identificati nel contesto della propria struttura.

Le parti convengono che sia adottato un modello esemplificativo della GRIGLIA e del suo impegno a diffondere le capacità di valorizzare il proprio personale formando in modo adeguato almeno i titolari dei CdR e delle Funzioni operative e di Coordinamento.

**Segue una descrizione meramente procedurale:**

*Vengono individuati da almeno 5 a massimo 10 criteri di valorizzazione, la cui definizione, negli anni successivi a quello di prima applicazione, conferma o aggiorna quelli già adottati nell'esercizio precedente; l'unico vincolo logico da rispettare riguarda la loro funzionalità al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.*

*In riferimento a ciascuno dei criteri di valorizzazione si prevedono cinque livelli di apporto crescente alla produttività dell'equipe; ad inizio anno, quindi, è necessario explicitare il loro significato, tenendo presente che il livello 1 rappresenta il minimo contributo richiesto ed il livello 5 l'impegno massimo offerto da parte del singolo componente dell'equipe.*

*I criteri ed i livelli di valorizzazione degli apporti individuali dovranno necessariamente risultare parametrici ed oggettivabili, riferiti ad ambiti quantitativi, semi-qualitativi, temporali, organizzativi, di processo, ecc. In ogni caso a tutti i componenti dell'equipe si chiede un apporto concreto e positivo per l'organizzazione.*

*Tenendo conto delle peculiarità delle diverse strutture aziendali - ribadendo come ogni singola struttura debba procedere in forma contestualizzata - si riporta lo schema tipico della scheda di valorizzazione,*

**Dirigenti/Comparto**

N°	Criteri di VALORIZZAZIONE –	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
1						
2						
3						
4						
5						
6						
8						

**Si conviene sulla necessità che la metodologia di valorizzazione differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei valorizzatori (Dirigenti di Cdr e Quadri) nei confronti dei rispettivi collaboratori.**

*A tal proposito, chi valorizza deve fornire l'evidenza dell'avvenuta informativa attraverso la verbalizzazione dell'incontro, facendo apporre la firma per presa visione dei collaboratori direttamente sulla copia del modello di GRIGLIA contenente i criteri ed i corrispondenti livelli condivisi.*

*Ogni componente, dunque, è tenuto a compilare la propria griglia apponendo delle crocette sui livelli prescelti e condivisi; si raccomanda che la sottoscrizione – in seduta congiunta - sia firmata dal valorizzatore e dall'operatore interessato.*

**Al termine dell'esercizio (31 dicembre), il valorizzatore è tenuto ad effettuare la verifica del rispetto degli impegni presi: ogni valorizzatore è tenuto periodicamente a fare incontri con la propria equipe, almeno semestrali, in cui si dà atto della valorizzazione raggiunta da ciascun dipendente.**

**Il punteggio individuale di valorizzazione è calcolato rapportando la sommatoria dei punteggi conseguiti in base ai livelli di apporto individuale, collocandoli nell'intervallo di variabilità sottoposto all'intesa con le OO.SS. Aziendali.**

*Per l'anno 2020, tale intervallo può essere fissato da un minimo di 0.5 ad un massimo di 1.5 (tre volte il valore minimo).*

**Per tradurre la somma dei punteggi individuali conseguiti nel punteggio individuale di flessibilità, in base ai livelli sottoscritti nella GRIGLIA, stante l'intervallo di variabilità 0.5 - 1.5, si applica la seguente formula:**

$$\text{Flessibilità} = \text{FL min} + \frac{((\text{Punti Ott.} - \text{Punti min}) * (\text{FL max} - \text{FL min}))}{(\text{Punti max} - \text{Punti min})}$$

dove: **FL Min** = flessibilità minima conseguibile (0.5)

**FL Max** = flessibilità massima conseguibile (1.5)

**Punti Ott** = somma dei punteggi conseguiti nei diversi criteri di valorizzazione

**Punti Min** = minimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 1)

**Punti Max** = massimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 5)

**E) Si concorda che gli incentivi relativi ad un determinato CdR siano attribuiti anche in considerazione dell'effettiva presenza in servizio.**

Ai fini della determinazione del presente parametro, non concorrono le seguenti tipologie di assenze (Quindi l'effettiva presenza in servizio è data dal totale dei giorni del periodo relativo al rapporto giuridico meno tutte le assenze fatta eccezione per le 8 categorie di assenze di seguito indicate):

✓ Congedi ordinari e festività soppresse

- ✓ Formazione obbligatoria ed ogni altra iniziativa correlabile ad esigenze ed interesse aziendali;
- ✓ Riposi compensativi previsti dalla normativa in considerazione della specifica natura del servizio svolto;
- ✓ Maternità obbligatoria;
- ✓ Malattia a seguito di ricovero (ordinario DH e Day Service) e la convalescenza;
- ✓ Legge 104/92 fino ad un massimo di 36 giorni
- ✓ Infortunio sul lavoro o contagio
- ✓ Permessi sindacali per un massimo di 20 giorni.

Il personale a tempo determinato ed a tempo parziale accede all'incentivo in maniera commisurata alla quantità di servizio stabilita nel contratto.

11. Si prevede che ciascun Valorizzatore non abbia diritto a percepire alcun incentivo fino al completamento del processo di valorizzazione annuale di propria competenza; inoltre, in caso di inadempienza oltre i 15 giorni, anche a seguito di formale sollecito, l'amministrazione predispone una nota di rilievo da segnalare all'OIV. A fronte di eventuali motivi di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella propria GRIGLIA di valorizzazione di fine esercizio, è ammessa la riconsiderazione (su richiesta dell'interessato).
12. L'erogazione della retribuzione di risultato/produttività è subordinata, pertanto, alla verifica a consuntivo previa validazione della relazione della performance da parte dell'OIV – Le Parti, pubblica e sindacale, convengono che potrà essere erogato un acconto semestrale dopo verifica intermedia da parte dell'OIV, al personale in servizio a tempo indeterminato al 1 gennaio dell'anno di riferimento, e previo accantonamento di una quota del fondo in via prudenziale in relazione al numero dei rapporti di lavoro a tempo determinato in essere.
13. Le Parti, pubblica e sindacale, convengono sull'opportunità di analizzare gli esiti applicativi del presente accordo a conclusione del primo anno di applicazione, così da procedere agli eventuali interventi di ricalibratura che si rendessero necessari.

#### **ART. 8 – NORMA TRANSITORIA**

1. Per il periodo transitorio, fino all'attribuzione dei nuovi incarichi dirigenziali, il parametro individuale di accesso al fondo, commisurato al livello di responsabilità organizzativa dei singoli nel conseguimento degli obiettivi di struttura, sarà calcolato secondo quanto indicato nella seguente tabella:

## DIRIGENTI

INCARICO DI FUNZIONE	PARAMETRO DI ACCESSO INDIVIDUALE
Direttore UOC	1.8
Dirigente UOSD	1.5
Dirigente UOS	1.3
Dirigente Alta professionalità	1.3
Dirigente Oltre 15 Anni	1.2
Dirigente Oltre > 5 e < 15 Anni	1.1
Dirigente di Base (< 5 anni)	1.0

### ART. 9 - NORMA FINALE

1. Per quanto non espressamente riportato nel presente regolamento si fa riferimento alle disposizioni di cui ai vigenti Contratti Nazionali delle diverse aree della Dirigenza e del personale non dirigenziale del comparto.
2. Le parti si riservano di procedere ad eventuali modifiche e/o integrazioni del presente Regolamento, ad esito dei risultati dell'applicazione dello stesso, in via sperimentale, per il primo semestre anno 2020.



**SCHEDA 1**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE (TUTTI I DIRIGENTI)**

**1^ ISTANZA**

Dirigente valutato \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Profilo Professionale \_\_\_\_\_

UOC Aziendale \_\_\_\_\_

Periodo: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

<b>1. Area della collaborazione e partecipazione multidisciplinare</b>	<b>Giudizio</b>
a. Grado di collaborazione con i colleghi di UOC	1 2 3 4 5
b. Grado di collaborazione con gli altri collaboratori (anche esterni)	1 2 3 4 5
c. Grado di partecipazione all'attività dipartimentale o di area	1 2 3 4 5
d. Grado di integrazione multidisciplinare	1 2 3 4 5

Eventuali note – motivazione scostamenti dal valore 3  
(Adeguato) \_\_\_\_\_

<b>2. Area della comunicazione: capacità di motivare, guidare, collaborare</b>	<b>Giudizio</b>
a. Capacità di valorizzare i propri collaboratori	1 2 3 4 5
b. Capacità di motivare	1 2 3 4 5
c. Capacità di coordinare	1 2 3 4 5
d. Capacità di prendere decisioni chiare e precise	1 2 3 4 5

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

<b>3. Area della qualità erogata: aspetti specifici e appropriatezza</b>	<b>Giudizio</b>
a. Accuratezza	1 2 3 4 5
b. Specificità	1 2 3 4 5
c. Puntualità nell'esecuzione	1 2 3 4 5
d. Contributo (impegno) al miglioramento qualità	1 2 3 4 5

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

- 4. Area qualità percepita: orientamento all'utenza**
- |   | <b>Giudizio</b> |   |   |   |   |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| a. Contributo alla qualità percepita da utenti              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Livello di conflittualità con utenti/familiari           | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Apporto al miglioramento accoglienza                     | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Contributo attivo al miglioramento accoglienza e ascolto | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

- 5. Area Tecnologia e Processi Informatici**
- |   | <b>Giudizio</b> |   |   |   |   |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| a. Capacità di gestire ed utilizzo delle tecnologie in dotazione      | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità innovative  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Grado di interscambiabilità operativa                              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di adesione al processo di pianificazione e C.d.G. aziendale | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

- 6. Area linee guida / protocolli operativi:**
- |   | <b>Giudizio</b> |   |   |   |   |
|---|-----------------|---|---|---|---|
| a. Capacità di implementazioni linee guida / protocolli operativi     | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Impegno alla diffusione e promozione dei contenuti                 | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di gestione dei contenuti                                 | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di impegno nell'analisi e verifica della corretta attuazione | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

- 7. Area di partecipazione alla ricerca/didattica**
- |  | <b>Giudizio</b> |   |   |   |   |
|--|-----------------|---|---|---|---|
| a. Grado di partecipazione ricerca/aggiornamento normativo   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Grado di impegno nella partecipazione al Piano Formazione | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. aziendale e/o nella programmazione attività formative     | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di impegno / nella didattica aziendale              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. Grado di impegno nell'attività didattica extra-aziendale  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

- 8. Rispetto Codice comportamento (eventuali sanzioni ricevute) \_\_\_\_\_**

**Eventuali note del Valutato** \_\_\_\_\_

---



---



---

*Firma del Dirigente Valutato* \_\_\_\_\_

*Firma del Dirigente Valutatore* \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**SCHEDA 2**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PROFESSIONALE/COMPORAMENTALE**

**2<sup>^</sup> ISTANZA**

Dirigente valutato \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Profilo Professionale \_\_\_\_\_

UOC Aziendale \_\_\_\_\_

Titolare incarico di Struttura \_\_\_\_\_

Tipologia Incarico \_\_\_\_\_

Periodo valutato: incarico dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

**Trend valutazioni incarico professionale di 1<sup>^</sup> Istanza**

Anno                      Valutazione Professionale 1<sup>^</sup> Istanza

_____	_____
_____	_____
_____	_____

Legenda:

- ✓ In forte crescita
- ✓ 4. Stabile
- ✓ In miglioramento
- ✓ In flessione
- ✓ In netto peggioramento

Osservazioni/integrazioni valutatore 1^ Istanza

---

---

---

Osservazioni/Integrazioni/controdeduzioni del Valutato

---

---

---

Parere Collegio Tecnico:

---

---

---

### Valutazione Finale Collegio Tecnico

Il presente Collegio Tecnico, sulla base dell'analisi del contesto omogeneo dei dirigenti da valutare, pone il valore soglia del punteggio da conseguire dal singolo dirigente pari a: 100.

Considerato l'andamento nel tempo della valutazione stessa, insieme alla documentazione agli atti, si esprime

il seguente giudizio sintetico: POSITIVO                      NEGATIVO

Data \_\_\_\_\_

Firma componenti e presidente CT \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SCHEDA 3**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/MANAGERIALE (PER I TITOLARI DI STRUTTURA CDR)**

**1<sup>^</sup> ISTANZA**

Dirigente valutato \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Profilo Professionale \_\_\_\_\_

UOC Aziendale \_\_\_\_\_

Periodo: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

**1. Area comportamento manageriale**

**Giudizio**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Capacità di guidare e decidere       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di delegare                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di mediare                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Capacità di valutare i collaboratori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

**2. Area Tecnologia e Innovazione**

**Giudizio**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Capacità di governare le scelte tecnologiche      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Governare e implementare novità normative         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di innovare nella propria organizzazione | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Capacità di programmazione                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

**3. Area Relazionale e Comunicativa**

**Giudizio**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Grado di attenzione ai propri stili comunicativi                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di ascolto empatico                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di promuovere dinamiche di squadra<br>nel team di lavoro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di riservatezza   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_



#### 4. Area Efficienza e Produttività

#### Giudizio

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Capacità di lavoro personale                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di organizzare e aumentare la produttività del team | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di trovare soluzione alle criticità                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di aggiornamento tecnico/scientifico                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

#### 5. Area Partecipazione ai processi aziendali

#### Giudizio

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| a. Grado di appartenenza all'Azienda         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di integrazione e collaborazione | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Livello appropriatezza procedure          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Contributo al miglioramento della qualità | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

Eventuali note del Valutato \_\_\_\_\_

---

---

*Firma del Dirigente Valutato* \_\_\_\_\_

*Firma del Dirigente Valutatore 1<sup>^</sup> Istanza* \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_



*SCHEDA 4*



*SCHEDA DI VALUTAZIONE GESTIONALE/MANAGERIALE*

*2^ ISTANZA*

Dirigente valutato \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Profilo Professionale \_\_\_\_\_

UOC Aziendale \_\_\_\_\_

Titolare incarico di Struttura \_\_\_\_\_

Tipologia Incarico \_\_\_\_\_

Periodo: incarico dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Osservazioni/rilievi Valutatore 1^ Istanza \_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzione valutato \_\_\_\_\_

Analisi OIV \_\_\_\_\_

Sintesi Valutazione Capacità gestionali/manageriali

1^ Istanza Punteggio \_\_\_\_\_  
2^ Istanza Punteggio \_\_\_\_\_

Valutazione Finale

L'OIV, sulla base dell'analisi del contesto omogeneo dei dirigenti da valutare pone il valore soglia del punteggio da conseguire da parte del singolo dirigente pari a \_\_\_\_\_/100

Considerato l'andamento nel tempo della valutazione stessa, insieme alla documentazione ricevuta, esprime il seguente giudizio:

POSITIVO

NEGATIVO

Data \_\_\_\_\_

Firma OIV \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**SCHEDA 5**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E COORDINAMENTI**

**1<sup>^</sup> ISTANZA**

Dipendente valutato \_\_\_\_\_

Profilo Professionale/Funzione attribuita \_\_\_\_\_

UOC Aziendale di appartenenza \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Periodo: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

**1. Area comportamento gestionale**

**Giudizio**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Capacità di guidare e decidere       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di delegare                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di mediare                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Capacità di motivare i collaboratori | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

**2. Area Tecnologia e Innovazione**

**Giudizio**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Capacità di gestire le tecnologie                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Gestione delle innovaz./ delle normative         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di migliorare la propria organizzazione | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Capacità di programmazione del lavoro            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

**3. Area Relazionale**

**Giudizio**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a. Grado di attenzione ai propri stili comunicativi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Capacità di ascolto empatico                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Capacità di sostenere dinamiche di squadra       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Grado di riservatezza                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

**4. Area d'incremento operativo**

**Giudizio**

a. Capacità di lavoro personale	1	2	3	4	5
b. Capacità di intervenire sul team	1	2	3	4	5
c. Problem solving	1	2	3	4	5
d. Cura dell'aggiornamento tecnico/scientifico	1	2	3	4	5

Eventuali note – motivazione scostamenti \_\_\_\_\_

---

Eventuali note del Valutato \_\_\_\_\_

---

---

*Firma del Soggetto Valutato* \_\_\_\_\_

*Firma del Dirigente Valutatore 1<sup>^</sup> Istanza* \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

**SCHEDA 6**



**SCHEDA DI VALUTAZIONE PP.OO. COORDINAMENTO**

**2^ ISTANZA**

Soggetto valutato \_\_\_\_\_

Profilo Professionale \_\_\_\_\_

Struttura Aziendale \_\_\_\_\_

Dirigente valutatore \_\_\_\_\_

Tipologia Incarico \_\_\_\_\_

Periodo: incarico dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Osservazioni/rilievi Valutatore 1^ Istanza \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Osservazioni/controdeduzione valutato \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Analisi OIV \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sintesi Valutazione:

1^ Istanza

Punteggio \_\_\_\_\_

2^ Istanza

Punteggio \_\_\_\_\_

Valutazione Finale

L'OIV, sulla base dell'analisi del contesto omogeneo dei dirigenti da valutare pone il valore soglia del punteggio da conseguire da parte del singolo dirigente pari a \_\_\_\_\_/100

Considerato l'andamento nel tempo della valutazione stessa, insieme alla documentazione ricevuta, esprime il seguente giudizio:

POSITIVO

NEGATIVO

Data \_\_\_\_\_

Firma OIV \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_