



**2026-2028**

Istituto Oncologico Veneto – IRCCS

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE

(Estratto PIAO 2026-2028)

## Sommario

Il ciclo di gestione della performance .....	4
Negoziazione .....	5
Monitoraggio.....	6
Rinegoziazione.....	7
Valutazione della performance organizzativa .....	7
Performance organizzativa del personale del comparto .....	8
Struttura Schede di Budget .....	8
La performance individuale .....	10
La valutazione individuale del personale del Comparto .....	11
Definizione della quota individuale di incentivazione e criteri per la valorizzazione del merito .....	12
La valutazione individuale delle aree dirigenziali.....	13
Definizione della quota individuale di retribuzione di risultato .....	14
I soggetti competenti e la procedura dei ricorsi.....	15
Timing del processo .....	16



## Il ciclo di gestione della performance

In conformità a quanto previsto dall'art. 4, comma 2, del D.Lgs. 150/2009 e dai vigenti CC.CC.NN.LL., il ciclo di gestione della performance dell'Istituto è strutturato per garantire un monitoraggio continuo e trasparente dei risultati. Il processo si articola nelle seguenti fasi:

- I. pianificazione degli obiettivi strategici: analisi dei fabbisogni rispetto alla pianificazione delle risorse;
- II. definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere e dei valori attesi (obiettivi e correlati indicatori di raggiungimento del risultato);
- III. negoziazione di budget che permette il collegamento tra gli obiettivi (definiti a livello strategico) e l'allocazione delle risorse;
- IV. monitoraggio in corso d'esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi con lo sviluppo di un sistema di reportistica;
- V. Rinegoziazione: rimodulazione degli obiettivi qualora intervengano fattori oggettivi che ne impediscano il raggiungimento;
- VI. misurazione e valutazione dei risultati tramite il grado di raggiungimento degli obiettivi con gli indicatori di performance (misurazione performance organizzativa);
- VII. Rendicontazione e valutazione annuale: validazione dei risultati da parte dell'OIV e redazione della Relazione sulla Performance per la comunicazione trasparente degli esiti.

Di seguito si riporta per ciascuna fase del processo la mappatura dei soggetti coinvolti. L'intero processo, relativo alla performance organizzativa, è coordinato dalla UOS Controllo di Gestione.

Fase del processo	Soggetti coinvolti
<b>Definizione degli obiettivi operativi</b>	Direzione Strategica, Gruppo di Lavoro (GdL) PIAO e Comitato di budget, Consiglio di Indirizzo e Verifica, Direttori di Dipartimento.
<b>Negoziazione</b>	Comitato di budget, Direttori/Responsabili di Unità Operativa, Direttori di Area.
<b>Monitoraggio</b>	Referenti di monitoraggio. Gli esiti della fase di monitoraggio sono condivisi con la Direzione Strategica e i Direttori di Direttori, il Consiglio di Indirizzo e Verifica e con l'Organismo Indipendente di Valutazione
<b>Rinegoziazione</b>	Comitato di budget, Direttori di Area, Direzione Strategica
<b>Valutazione performance organizzativa</b>	Referenti di monitoraggio, Direttori di area, Direzione strategica, Organismo Indipendente di Valutazione

I componenti del Gruppo di Lavoro PIAO e Comitato di Budget sono di seguito riportati:

## GdL PIAO e Comitato di budget

- Direzione Strategica
- Direttori di Dipartimento
- Direzione Medica Ospedaliera
- Direttore UOC Farmacia
- UOSD Professioni Sanitarie Ospedaliere
- UOS Qualità accreditamenti e riconoscimento IRCCS
- Gestione del rischio clinico e della sicurezza delle cure
- Staff Direzione Generale
- UOS Controllo di Gestione
- Responsabile unico aziendale e governo clinico ed appropriatezza
- UOC Gestione Risorse Umane
- Ufficio Formazione
- UOSD Unità di Ricerca Clinica
- UOSD Valorizzazione della Ricerca
- UOSD Sviluppo e Coordinamento della Ricerca Sanitaria
- UOC Contabilità e Bilancio
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)
- UOC Sistemi Informativi
- Responsabile Unico Aziendale
- UOC Provveditorato, Economato e Gestione della Logistica

Durante il processo di budget è prevista, in base alle aree strategiche degli obiettivi, una partecipazione differenziata dei componenti e/o il coinvolgimento di ulteriori figure.

### **Negoziazione**

L'assegnazione degli obiettivi alle Unità di Budget avviene tramite la negoziazione del budget. Nell'attribuzione degli obiettivi a livello di Unità di Budget vengono assegnati, oltre agli obiettivi della mappa operativa, obiettivi di produzione relativi ai volumi dell'attività erogata in regime istituzionale e di libera professione, alla produzione scientifica, al monitoraggio dei tempi di attesa e a specifici obiettivi proposti a livello Dipartimentale.

Nella fase di negoziazione, organizzata per Dipartimento, vengono coinvolti tutti i Direttori e Responsabili di Unità Operativa, il personale con incarichi di funzione organizzativa e un referente di budget per ciascuna Unità di Budget indicato dal Direttore/Responsabile.

Per alcune unità organizzative non classificate come unità di budget sono previste delle "schede obiettivi", negoziate con il livello gerarchico sovraordinato, al fine di supportare l'assegnazione degli obiettivi individuali e la misurazione della performance organizzativa.

Oltre alle tipologie di schede sopra indicate, verranno predisposte specifiche schede, per ambito Dipartimentale, Direzione di Area di afferenza e complessiva di Istituto, con specifici indicatori funzionali al monitoraggio periodico della performance organizzativa del personale del comparto.

In questa fase vengono inoltre definiti gli indicatori e i rispettivi “referenti aziendali” per ciascun obiettivo operativo.

Gli indicatori sono classificati in tre categorie, in base alla metodologia di misurazione del livello di raggiungimento:

Macro-categoria di indicatore	Descrizione della macro-categoria
<b>Data-warehouse aziendale (DWH)</b>	Per gli indicatori, di attività e costi, che hanno come fonte i flussi informativi integrati nel sistema di reporting del Controllo di Gestione dell’Istituto (flussi informativi: attività specialistica, attività di ricovero, consumi di beni sanitari e non sanitari, Contabilità Analitica Aziendale).
<b>Referente per la misurazione esterno all’Unità di Budget</b>	Per gli indicatori che hanno come riferimento, per il monitoraggio e la misurazione del raggiungimento, un’unità operativa o un Direttore di struttura diversa dall’Unità Operativa di budget.
<b>Autovalutazione di Unità Operativa</b>	Per gli indicatori per i quali non è disponibile una fonte informativa diversa dall’Unità Operativa stessa. Per questi indicatori, in fase di consuntivo, verrà richiesto l’invio di documentazione a supporto della verifica, da parte della Direzione Aziendale, dello stato di realizzazione dell’obiettivo assegnato.

### Monitoraggio

La fase di monitoraggio si articola su due livelli integrati, volti a garantire la costante verifica dell’avanzamento dei risultati:

- Monitoraggio delle schede di budget di Unità Operativa: effettuato secondo le tempistiche riportate nel timing (Tabella 21), consente di verificare il livello di raggiungimento intermedio degli obiettivi assegnati a ciascuna Unità di Budget. Questa attività è fondamentale per evidenziare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto ai target attesi e attivare i necessari interventi correttivi. Per l’anno 2026, tale sistema fornirà inoltre i dati a supporto dell’erogazione di quote infra-annuali di premialità per il personale del comparto, avviata in via sperimentale.
- Monitoraggio degli obiettivi regionali: finalizzato a presidiare il raggiungimento dei traguardi assegnati all’Istituto dalla programmazione regionale, assicurando la piena coerenza con le scadenze intermedie definite dalla Regione del Veneto.

È compito del Controllo di Gestione coordinare l’intera fase con il supporto dei referenti individuati per ciascun indicatore. Si evidenzia che per gli indicatori della macro categoria “DWH” il monitoraggio è reso disponibile nel sistema di reporting del Controllo di Gestione, con un aggiornamento costante degli stessi.

## Rinegoziazione

Successivamente alla fase di monitoraggio, è prevista la possibilità di rinegoziare gli obiettivi di budget annuali assegnati alle Unità di Budget. La rinegoziazione può essere richiesta per gli indicatori critici qualora le azioni correttive per il raggiungimento del target, realizzabili in corso d'anno, non risultino sufficienti e siano intervenuti fattori che impediscano oggettivamente il raggiungimento dell'obiettivo. Si evidenzia che gli obiettivi assegnati alle UU.OO. correlati agli obiettivi regionali, assegnati all'Istituto per l'anno in corso, potranno essere rimodulati solo in considerazione delle ricadute che gli stessi avranno sul raggiungimento dell'obiettivo regionale per l'Istituto.

Il percorso di rinegoziazione prevede che le Unità di Budget condividano con il Direttore del Dipartimento/Direttore dell'area di afferenza l'eventuale proposta di rinegoziazione motivando la richiesta. Il Direttore del Dipartimento/Direttore dell'area di afferenza, che ha la visione integrata degli obiettivi assegnati, provvederà a trasmettere le richieste, condivise ed approvate, al Direttore dell'area, al Direttore della UOC Direzione Medica Ospedaliera (per i Dipartimenti e le UU.OO. di afferenza) e per conoscenza alla Direzione Generale e alla UOS Controllo di Gestione. Il Direttore dell'area e il Direttore della UOC Direzione Medica Ospedaliera, raccolte e valutate le richieste, le condivideranno con la Direzione Strategica al fine della eventuale ridefinizione degli obiettivi e dei target assegnati.

## Valutazione della performance organizzativa

La valutazione della performance organizzativa, ovvero del livello di raggiungimento degli obiettivi di budget da parte di ciascuna unità operativa, è stata articolata in tre fasi:

1. **Fase uno:** misurazione dei risultati di ciascun indicatore di budget a seconda della tipologia di macro-categoria di indicatori:
  - Per gli indicatori di tipo "DWH" viene eseguita una misurazione numerica del raggiungimento rispetto al target assegnato, tenendo in considerazione anche l'eventuale soglia di tolleranza definita per l'indicatore, utilizzando come fonte le informazioni dei sistemi di reporting aziendale;
  - Per gli indicatori con "misurazione esterna" viene effettuata la misurazione a cura del referente aziendale;
  - Per gli indicatori di "autovalutazione" viene richiesta ai Direttori/Responsabili di Unità di Budget la documentazione a supporto che misuri e attesti il raggiungimento degli indicatori;
2. **Fase due:** La misurazione effettuata nella "fase uno" viene sottoposta di concerto al Direttore di Dipartimento e alla Direzione Medica Ospedaliera i quali, in base agli elementi raccolti, verificano la coerenza rispetto al raggiungimento complessivo aziendale e predispongono una proposta di valutazione, da sottoporre al Direttore di Area. Qualora l'unità di budget non afferisca ad alcun Dipartimento, la valutazione è in carico al Direttore di Area.
3. **Fase tre:** valutazione finale della Direzione Strategica. La Direzione strategica in considerazione della performance aziendale complessiva, dell'andamento degli obiettivi

regionali e di specifiche valutazioni riferite agli obiettivi della propria area strategica, valuta la performance di ciascuna Unità di Budget.

A conclusione della valutazione, le risultanze dell'intero processo nonché la metodologia adottata, vengono condivise con l'Organismo Indipendente di Valutazione, secondo le tempistiche inserite nel timing della tabella 21.

### **Performance organizzativa del personale del comparto**

Il 2026 segna l'avvio del nuovo sistema di misurazione della performance per il personale del comparto, che integra il monitoraggio del budget delle Unità Operative. L'obiettivo è assicurare una verifica costante e tempestiva dell'andamento delle attività istituzionali.

Trattandosi del primo anno di implementazione, il percorso viene introdotto in via sperimentale attraverso l'individuazione di indicatori trasversali per il monitoraggio dell'attività dell'Istituto. Questo modello, basato su un monitoraggio bimestrale, consentirà di avere una visione sempre aggiornata dell'andamento dell'attività e risulterà a supporto dell'erogazione infrannuale periodica della quota incentivante della performance organizzativa al personale del comparto.

Per ogni indicatore sono definite soglie di riferimento e margini di tolleranza. La performance complessiva sarà considerata positiva con il raggiungimento di almeno il 90% degli obiettivi previsti. A garanzia della correttezza del processo, i risultati saranno condivisi ogni due mesi dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ed oggetto di monitoraggio complessivo semestrale.

Coerentemente con questo nuovo assetto, si riportano di seguito le categorie di indicatori individuate per l'anno 2026:



Tempi di attesa (Ambulatoriale e Ricovero)



Attività Ambulatoriale



Attività di Ricovero



Performance finanziaria (ITP)

### **Struttura Schede di Budget**

La fase operativa di "configurazione e gestione delle schede di budget" avviene mediante l'utilizzo dell'applicativo web Metrica, accessibile ai Direttori/Responsabili delle Unità di Budget coinvolti per la parte di propria competenza, nonché a personale designato dai Direttori come referenti del budget. Attraverso Metrica verranno associati, in fase di negoziazione, a ciascun Dipartimento e Unità Operativa gli obiettivi, i relativi indicatori (KPI) ed i valori target per l'anno 2026, consentendo inoltre il monitoraggio periodico del livello di raggiungimento dei target attribuiti a ciascuna Unità Operativa, per gli indicatori con fonte "DWH".

Ciascuna scheda di budget è suddivisa in due parti:

- obiettivi strategici dell'anno in corso, contenuti nella mappa operativa 2026;
- obiettivi di produzione relativi ai volumi dell'attività, alla produzione scientifica, al monitoraggio dei tempi di attesa.

Di seguito si riportano le tipologie di contenuti della scheda di budget.

Informazioni riportate nella scheda di budget	Descrizione
<b>Capitolo indicatore</b>	Obiettivo Strategico "A"
<b>Sotto-capitolo indicatore</b>	Obiettivo Operativo "O"
<b>Codice indicatore</b>	Codice progressivo dell'indicatore: "I" per indicatori quantitativi, "QL" per indicatori qualitativi.
<b>Descrizione indicatore</b>	Descrive le modalità di definizione dell'indicatore
<b>Risultato anno precedente</b>	Risultato conseguito nell'anno precedente per lo specifico indicatore
<b>Soglia</b>	Valore di flessibilità rispetto al target assegnato per specifico indicatore
<b>Valore atteso</b>	Valore target per specifico indicatore definito nel corso del percorso di budget
<b>Peso Obiettivo</b>	Punti assegnati all'obiettivo
<b>Note</b>	Ulteriori spiegazioni alle modalità di valutazione dell'indicatore; azioni necessarie al raggiungimento degli indicatori qualitativi; considerazioni emerse nel corso della contrattazione di budget, nel corso di monitoraggio e in fase di rinegoziazione.

Per la categoria di indicatori "DWH", la scheda di budget in fase di monitoraggio vede alimentate le seguenti informazioni aggiuntive:

Informazioni aggiunte in fase di monitoraggio	Descrizione
<b>Data di monitoraggio</b>	Periodo di competenza dei dati riportati nella scheda
<b>Risultato anno precedente pari periodo</b>	Risultato ottenuto nell'anno precedente in corrispondenza della data di monitoraggio
<b>Risultato attuale anno corrente</b>	Risultato conseguito alla data di monitoraggio dell'anno corrente
<b>Risultato finale anno corrente</b>	Valore di proiezione in fase di monitoraggio (se possibile effettuare una proiezione)
<b>% Ragg. finale</b>	Percentuale raggiungimento dell'obiettivo in base alla proiezione effettuata (risultato finale anno corrente)
<b>Punti conseguiti</b>	Punteggio conseguito in base alla % di raggiungimento finale

Lo strumento di Metrica viene inoltre utilizzato per la raccolta documentale delle relazioni a supporto e di comunicazioni nel corso dell'anno.

## La performance individuale

Il processo di misurazione e di valutazione dei risultati individuali è volto al miglioramento continuo delle performance. Il suo scopo non è la definizione di un giudizio, ma la definizione di azioni di miglioramento, con riferimento sia alla performance individuale, sia all'efficacia del sistema nel suo insieme. A tal fine, la misurazione non può essere concepita come attività puntuale, svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma come un processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione del "chi valuta chi" e si inserisce nel sistema di programmazione dello IOV.

I sistemi di valutazione adottati dallo IOV valorizzano e misurano, adeguatamente, in maniera equilibrata e integrata, la dimensione organizzativa e la dimensione individuale delle prestazioni rese e dei risultati conseguiti; essi consentono, inoltre, l'applicazione dei sistemi premianti previsti dalle norme vigenti.

Il sistema di valutazione, in armonia con le norme di legge vigenti e con quanto previsto dai CC.CC.NN.LL. è improntato ai seguenti principi:

- rispetto dei principi generali previsti dalle norme vigenti;
- coerenza con i documenti di programmazione aziendale;
- trasparenza con particolare riferimento alle informazioni concernenti le misurazioni e valutazioni delle performance;
- chiarezza e intelligibilità degli indicatori di risultato;
- preventiva e formale definizione e illustrazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi richiesti ai valutati da parte dei valutatori nonché massima chiarezza degli stessi;
- miglioramento della qualità dei servizi offerti e stretta correlazione con il soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi e con i sistemi incentivanti;
- chiarezza nell'individuazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo, nonché nella definizione delle modalità di raccolta dei dati;
- differenziazione dei giudizi;
- diritto del valutato al contraddittorio;
- divieto assoluto di distribuzione delle risorse destinate agli incentivi in assenza di valutazione, o in maniera indifferenziata.

Gli ambiti di valutazione possono essere ricondotti a due principali aggregati:

1. operativo (rispetto degli obiettivi di budget): sono presi in considerazione gli obiettivi di budget definiti nella fase di programmazione e indicati nella scheda di budget. L'attenzione è concentrata sui risultati da conseguire nel periodo considerato ed il relativo processo è meglio specificato nel paragrafo precedente;
2. comportamenti organizzativi: sono prese in considerazione le differenti dimensioni organizzative e relazionali che vengono espresse nello svolgimento del proprio lavoro (l'attenzione è concentrata sulla valenza degli aspetti relazionali nel conseguimento delle prestazioni e sulla qualità del contributo e l'impegno reso per la realizzazione degli obiettivi).

Lo strumento di misurazione è rappresentato dalla scheda di valutazione individuale che è strutturata in modo da misurare sia il raggiungimento degli obiettivi, sia i comportamenti. La scheda

individuale presenta differenze a seconda che si riferisca al personale della dirigenza o a quello del comparto.

### La valutazione individuale del personale del Comparto

In data 11/06/2025 è stato sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali e la RSU il nuovo Accordo di contrattazione integrativa aziendale, adottato nel rispetto del contratto collettivo vigente, per la definizione dei nuovi criteri generali di attribuzione della retribuzione correlata alla performance organizzativa e individuale per il personale del Comparto, aggiornando il sistema di valutazione descritto nei precedenti accordi del 4 novembre 2015 e del 7 luglio 2017.

La valutazione del personale assume una rilevanza strategica per il costante sviluppo delle risorse umane e costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi correlati alle performance organizzativa e individuale, nonché per l'applicazione di eventuali ulteriori istituti (es. differenziali economici di professionalità)

Il sistema utilizza apposite "schede individuali di valutazione" e rispetta i seguenti requisiti minimali:

Requisiti	
a	Diretta conoscenza del valutato da parte del valutatore
b	Specificazione di obiettivi individuali e/o di gruppo misurati tramite indicatori quantitativi e /o qualitativi e distinzione tra le suddette tipologie di obiettivi
c	Indicazione del numero degli elementi di valutazione e relativi indicatori inseribili nelle schede
d	Previsione di almeno un colloquio intermedio di analisi dell'andamento dei valutati e di un colloquio finale per l'illustrazione dei risultati, il colloquio intermedio dovrà essere effettuato, di norma, a metà ciclo di valutazione
e	Diritto per i valutati di esprimere osservazioni orali o scritte in sede di colloquio finale
f	Integrazione con il sistema di misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dalla UO ai fini della determinazione dei contributi del singolo al raggiungimento dei risultati prestazionali rilevati per la stessa
g	Possibilità di ricondurre la valutazione ad un punteggio finale numerico che potrà essere utilizzato per la definizione degli strumenti di ulteriore valutazione indicati da norme di legge o contrattuali

La valutazione è svolta dal dirigente responsabile della U.O. di assegnazione del dipendente valutato salvo potersi avvalere, con riferimento al personale del comparto direttamente coordinato in relazione al proprio incarico, dei dipendenti incaricati di posizione organizzativa o di coordinamento.

Le valutazioni vengono effettuate con cadenza annuale utilizzando il modello di scheda vigente.

La metodologia definita dallo IOV prevede cinque aree di valutazione nel rispetto delle disposizioni normative e contrattuali nazionali: Area della collaborazione, Area della comunicazione, Area della qualità erogata, Area dell'efficienza e Area della formazione.

All'interno delle suddette Aree sono specificati alcuni elementi analitici (item) per ciascuno dei quali è prevista una scala di giudizio su cinque gradi, corrispondenti ai seguenti giudizi di valore:

SCALA	GIUDIZIO
5	Eccellente o oltre le aspettative
4	Pienamente rispondente alle aspettative
3	Adeguito o accettabile
2	Inadeguato
1	Gravemente inadeguato

Al termine del ciclo annuale di valutazione e in apposito colloquio individuale, il valutatore provvede ad informare il dipendente dell'esito della stessa. Tale incontro può essere preceduto da altri colloqui intermedi, soprattutto in quei casi ove il dirigente responsabile ritenga utile formalizzare l'esistenza di altri momenti di confronto con un/a dipendente.

La scheda di valutazione, debitamente compilata in tutte le parti che la compongono, deve essere firmata dal valutato per presa visione.

Al fine di facilitare le operazioni di compilazione e di sottoscrizione, nonché la stessa conservazione, viene utilizzato un sistema informatizzato, le cui istruzioni vengono trasmesse annualmente a valutatori e valutati, separatamente ciascuno per le rispettive attività da compiere, anticipatamente rispetto all'inizio del periodo di valutazione.

### **Definizione della quota individuale di incentivazione e criteri per la valorizzazione del merito**

Premesso che, ai sensi della lett. c), comma 9, dell'art. 103 del CCNL 02.11.2022 rubricato Fondo premialità e condizioni di lavoro *ai premi correlati alla performance organizzativa o individuale è comunque destinato, in sede di contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 9 comma 5 lettera a) (Contrattazione collettiva integrativa: soggetti e materie), un importo non inferiore al 70% delle risorse destinate ai medesimi premi nell'anno 2022, con il vigente accordo aziendale del 11.06.2025 è stato stabilito quanto segue.*

Il fondo destinato alla premialità è ripartito come segue:

- 70 % per la performance organizzativa (P.O.);
- 30 % per la performance individuale (P.I.).

Il 60% dei premi riconducibile alla P.O. è collegato a specifici indicatori funzionali al monitoraggio periodico della performance del personale del comparto, a tal fine sono state predisposte specifiche schede, per ambito Dipartimentale, Direzione di Area di afferenza o complessiva di Istituto.

Il riconoscimento economico verrà erogato mensilmente in esito al raggiungimento degli obiettivi specifici definiti nelle schede di cui sopra a seguito del monitoraggio bimestrale predisposto dall'amministrazione.

L'andamento della performance organizzativa su base bimestrale sarà sottoposto alla valutazione dell'OIV con medesima cadenza, prevedendo inoltre una verifica semestrale sull'andamento complessivo dell'attività dell'Istituto: qualora l'OIV non certifichi il conseguimento degli indicatori le relative quote economiche corrisposte al personale verranno conguagliate.

Per il dettaglio delle tempistiche del processo si rimanda alla tabella 21.

Il restante 10% della P.O. viene attribuito al termine del ciclo della performance dell'Istituto certificato dall'OIV, e pertanto con riferimento al raggiungimento degli obiettivi annuali di budget propri di ciascuna UO di riferimento.

Il restante 30% della premialità è collegato alla P.I. e viene corrisposta a saldo, in esito al processo di valutazione ed è proporzionata alla stessa.

I premi correlati alla performance organizzativa ed individuale spettano a tutto il personale con rapporto a tempo indeterminato e determinato. Al fine della corresponsione dei predetti premi si tiene conto dell'assiduità e del contributo quantitativo sulla base della effettiva presenza in servizio. Al personale in *part time*, la quota di incentivazione alle performance organizzative ed individuali viene ridotta in proporzione all'orario effettuato.

Al personale neo assunto la quota individuale spettante è erogata dopo il superamento del periodo di prova.

La quota individuale è determinata, pertanto, sulla base dei criteri definiti in contrattazione collettiva integrativa aziendale e dall'ammontare delle risorse a disposizione.

La quota relativa a tutta la P.O. viene riconosciuta secondo i seguenti parametri:

- Percentuale di raggiungimento degli obiettivi  $\geq 90\%$ : 100% della quota;
- Percentuale di raggiungimento degli obiettivi  $\geq 70\%-89\%$ : stessa % della quota;
- Percentuale di raggiungimento degli obiettivi  $\geq 50\%-69\%$ : 50% della quota;
- Percentuale di raggiungimento degli obiettivi  $< 50\%$ : 0% della quota.

Il 30% della premialità collegato alla P.I. viene corrisposta a saldo, in esito al processo di valutazione, per il quale si rinvia ai criteri di cui all'art. 3 del Regolamento sulla valutazione per il riconoscimento del merito del personale del comparto sottoscritto il 4/11/2015.

L'erogazione del premio per la P.I. è proporzionata alla valutazione individuale annuale espressa dal valutatore.

Il riconoscimento economico verrà erogato a seguito dell'approvazione della Relazione annuale sulla performance da parte dell'OIV.

La valutazione negativa comporta il mancato riconoscimento della produttività e il recupero delle quote corrisposte a titolo di performance organizzativa in corso d'anno.

Nei casi in cui, alla fine dell'anno di riferimento, a causa della ridotta presenza in servizio sopraggiunta in corso d'anno - in linea generale riscontrabile nei casi in cui la prestazione lavorativa effettiva risulti inferiore a 60 giorni - si rilevi una oggettiva impossibilità per il singolo di aver preso concretamente parte al raggiungimento degli obiettivi aziendali, la prestazione del dipendente non sarà valutata negativamente o dichiarata non sufficiente, ma dichiarata "non valutabile" implicando il mancato riconoscimento della premialità.

### **La valutazione individuale delle aree dirigenziali**

Anche la valutazione del personale dell'area dirigenziale, al pari di quanto visto relativamente al personale del comparto, è disciplinata dagli accordi integrativi aziendali sottoscritti con le organizzazioni sindacali di categoria (Contratto Collettivo Integrativo dell'area sanità del 16.01.2024 e Contratto Collettivo Integrativo dell'area PTA del 9.06.2015 e integrato in data 30.08.2017).

Il punto di partenza è comune e si identifica nella succitata *performance* organizzativa e nella correlazione con la misurazione della *performance* individuale determinata, secondo quanto contenuto negli accordi con le OO.SS., considerando la presenza in servizio, l'incarico professionale

conferito per il quale è stato previsto specifico coefficiente, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Direzione Strategica, nonché la valutazione individuale espressa attraverso l'apposita scheda.

La scheda di valutazione individuale utilizzata a partire dall'anno 2015 si differenzia in relazione alla natura dell'incarico dirigenziale, ovvero tra incarico gestionale e incarico professionale. La metodologia applicata dall'Istituto 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 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.

Per l'espressione del giudizio relativo a ciascun "item" il valutatore di prima istanza potrà orientarsi sulla base di una scala di valutazione, cui corrispondono altrettanti giudizi di valore differenziale. La correlazione fra giudizi sintetici e punteggio è definita secondo lo schema seguente:

Punteggio	Giudizio sintetico	Esito osservato
5	Eccellente	Largamente al di sopra dell'attesa
4	Buono	Superiore all'attesa
3	Adeguato	In linea con l'attesa
2	Mediocre	Inferiore all'attesa
1	Scarso	Largamente al di sotto dell'attesa

A garanzia del diritto alla trasparenza ed alla partecipazione del valutato, ogni responsabile chiamato a svolgere la proposta di valutazione deve specificare a tutti i dirigenti affidati alla sua responsabilità quali siano gli elementi procedurali previsti compresa la scala dei giudizi possibili. Egli deve svolgere almeno due incontri, durante i quali dovrà aver cura di illustrare i comportamenti ritenuti congrui per conseguire il giudizio adeguato (3) in relazione a ciascun item riportato. Nella compilazione della scheda il valutatore è tenuto a motivare negli spazi riservati o attraverso una relazione ogni giudizio inferiore al valore medio di riferimento (adeguato).

#### **Definizione della quota individuale di retribuzione di risultato**

L'erogazione della quota individuale è commisurata alle effettive risorse finanziarie disponibili e ai criteri definiti in contrattazione collettiva integrativa aziendale.

Il riconoscimento economico verrà erogato a conclusione della verifica operata dall'O.I.V. sul positivo raggiungimento, da parte del personale dirigente, degli obiettivi di risultato.

Nel caso di parziale/mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, la quota economica della parte relativa alla performance organizzativa viene ridotta in relazione alla percentuale raggiunta ed attribuita secondo le seguenti percentuali:

- in presenza di valutazione pari o superiore al 90% il risultato si intende integralmente conseguito;
- per valutazioni comprese tra il 70% e l'89% il risultato si intende raggiunto al 75%;
- per valutazioni comprese tra il 35% e il 69% il risultato si intende raggiunto al 50%;
- per valutazioni inferiori al 35% nulla viene riconosciuto.

## I soggetti competenti e la procedura dei ricorsi

Come già è stato accennato, esistono in sostanza due livelli di valutazione: quello del raggiungimento degli obiettivi della Struttura (*performance* organizzativa) e quello relativo al giudizio del singolo (*performance* individuale). I risultati gestionali della Strutture e di ciascun Dipartimento, Struttura Complessa/Semplice a valenza dipartimentale e Semplice, nonché i risultati dei dirigenti responsabili/apicali vengono valutati dal sopra citato Organismo Indipendente di Valutazione.

Per la *performance* individuale, ai sensi degli accordi integrativi sottoscritti, la figura preposta alla valutazione si identifica, a seconda dell'area di riferimento, seguendo generalmente un principio gerarchico. Nello specifico, per il comparto la valutazione sarà compito della figura gerarchicamente immediatamente superiore che opera a diretto contatto con il valutato (dirigente d'area amministrativa/tecnica, coordinatore area tecnico-sanitaria. Il coordinatore stesso sarà valutato dal dirigente delle Professioni Sanitarie. Per la dirigenza la valutazione rientra nelle competenze del Direttore di Struttura Complessa/Direttore di Dipartimento od eventualmente, per competenza, al Direttore Sanitario od Amministrativo.

Qualora un dipendente rilevasse divergenze sulla valutazione espressa da parte dei responsabili, avrà la possibilità di presentare ricorso all'Organismo di conciliazione per il personale del comparto o all'Organismo Indipendente di Valutazione per il personale della Dirigenza, esplicitandone le motivazioni secondo la procedura di seguito dettagliata:

- entro 30 giorni dalla sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato, deve essere effettuata un'istanza protocollata all'Organismo/Direttore Generale, indicante i motivi di disaccordo;
- nel caso di mancata sottoscrizione, il termine decorre dalla data di avvenuta conoscenza certificata dal valutatore (si ricorda che la sottoscrizione è per presa visione);
- l'Organismo procederà a contattare il valutatore di prima istanza ed il valutato;
- nel caso in cui ritenga fondati i motivi evidenziati dal ricorrente, l'Organismo di Conciliazione potrà chiedere al valutatore di prima istanza di procedere ad una revisione della valutazione. Nel caso di istanza da parte di un dirigente, l'O.I.V. verifica e valida la correttezza metodologica con la possibilità di modificare o integrare la valutazione qualora rilevasse anomalie significative. In caso di valutazione negativa del dirigente, l'O.I.V. procederà con valutazioni di merito ai sensi del CCNL delle Aree dirigenziali;
- in caso contrario procederà ad archiviare l'istanza con comunicazione all'istante.

## Timing del processo

Fase	Anno 2026											
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
Valutazione Performance Organizzativa - obiettivi di budget UUOO 2025												
Valutazione Performance Individuale anno 2025												
Relazione sulla Performance anno 2025												
Validazione OIV della Relazione sulla Performance 2025												
Erogazione retribuzione di risultato a saldo anno 2025												
Approvazione "Piano integrato attività e organizzazione 2026-2028" e "Documento delle Direttive 2026"												
Negoziante Budget 2026												
Monitoraggio intermedio obiettivi di budget anno 2026 (schede budget UO)												
Monitoraggio intermedio obiettivi di budget anno 2026 (comparto)												
Validazione OIV risultati intermedi budget anno 2026 (comparto)												
Rinegoziante Schede di Budget 2026												