



Protocollo applicativo per la gestione del sistema di valorizzazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante

Area Contrattuale:

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Personale del Comparto del 02.11.2022

Premessa

Con il presente Protocollo l'IRCCS Istituto Tumori "Giovanni Paolo II" di Bari applica i contenuti del Contratto nazionale per la parte relativa ai premi correlati alla performance organizzativa e individuale, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative. L'Accordo in questione, adottato in conformità alle vigenti linee guida regionali di riferimento, disciplina i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi connessi al merito ed al risultato introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n°150/2009 e ss.mm.ii.) ed in linea con la logica del c.d. *albero delle performance* (livello strategico, organizzativo ed individuale).

1. Criteri generali del sistema di incentivazione delle performance

L'erogazione dei premi correlati alla performance individuale viene strettamente correlata al modello di gestione budgetaria adottato dall'Istituto ed in quest'ottica rappresenta una leva gestionale per incentivare il personale al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità aziendali.

In considerazione dei livelli di responsabilità individuabili nell'organizzazione e secondo le procedure previste dal vigente sistema di budget presente in istituto, i Direttori ed i Responsabili di Centro di Responsabilità titolare di budget (CdR) negoziano con la Direzione strategica gli obiettivi annuali e le risorse assegnate alla propria struttura per il conseguimento degli stessi. Il personale afferente a ciascun CdR viene informato e coinvolto in sede operativa, secondo una logica di responsabilità condivisa ed in relazione alla specifica qualifica e livello professionale.

In linea con le vigenti disposizioni normative, l'Amministrazione assume la responsabilità di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, verificato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La metodologia disciplinata dal presente accordo, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni struttura alla **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** conseguita dal relativo CdR, secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità allo stesso afferenti; successivamente tale premio viene suddiviso all'interno dell'equipe in rapporto alle **PERFORMANCE INDIVIDUALI** che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che degli altri parametri di cui ai successivi paragrafi.

Si puntualizza, infine, che il presente Protocollo determina esclusivamente le modalità di distribuzione dei premi in considerazione delle performance organizzative ed individuali rilevate, rinviando invece agli specifici regolamenti aziendali per quanto riguarda l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.



Area Gestione Risorse Umane

2. Consistenza delle risorse economiche destinate all'incentivazione delle performance

La **determinazione delle risorse economiche di area contrattuale** annualmente destinate all'incentivazione del personale dipendente del comparto, possono essere accresciute, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti, qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi contrattuali della medesima area.

2.1 Incentivazioni per attività progettuali di natura trasversale

Al fine di consentire il riconoscimento di incentivazioni specifiche correlate a rilevanti finalità aziendali, di natura trasversale rispetto a quelle considerate con gli obiettivi di performance, come le attività per onerosi apporti richiesti dall'organizzazione a specifici dipendenti, le disponibilità di cui al precedente paragrafo possono essere ridotte, previo accordo in sede di contrattazione aziendale con le OO.SS., di un quota sino al 10%. I criteri di distribuzione della predetta quota sono oggetto di contrattazione aziendale e l'erogazione dell'incentivo legato a dette attività progettuali per ciascun beneficiario è assoggettata al rispetto della procedura di validazione finale da parte dell'OIV.

L'accesso a detto incentivo è riservato ad attività progettuale di natura trasversale, ossia riferibile ad impegni gestionali di carattere normativo o di scelta strategica delle direzioni non ascrivibili ad una singola struttura.

2.2 Incentivazione delle performance

La distribuzione dell'incentivo di performance avverrà in base ai parametri incentivanti (di cui ai successivi paragrafi) che caratterizzano i singoli dipendenti per appartenenza al CdR.

3. I parametri di calcolo dell'incentivo

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale spettante, oltre ai livelli di performance organizzativa del CdR di afferenza di cui al paragrafo 1, si prevede concorrano anche altri fattori, che tengono in debita considerazione i livelli di complessità organizzativa, operativa e di responsabilità individuale.

In considerazione di ciò, l'incentivo sarà determinato sulla base dei seguenti parametri di calcolo, illustrati in opportuna sequenza logica e livello di dettaglio nel prosieguo del presente accordo:

- A. il **parametro individuale di accesso alla disponibilità economica della premialità;**
- B. la **valenza** che caratterizza i diversi ambiti dell'organizzazione (CdR);
- C. la **quantità di servizio programmata;**
- D. la **performance organizzativa** del CdR di afferenza;
- E. il **livello di responsabilità differenziale** sulla performance organizzativa;
- F. la **quantità di servizio** individualmente prestata;
- G. la **performance individuale** di ciascun operatore;

**Area Gestione Risorse Umane****4. Parametro individuale di accesso alla disponibilità economica della premialità**

Il calcolo dell'incentivo individuale è correlato al livello di responsabilità dei singoli dipendenti, in termini di un maggiore accesso al relativo fondo al crescere delle responsabilità organizzative individuali.

A tal proposito si individuano i seguenti parametri di calcolo commisurati al livello di responsabilità organizzativa dei singoli nel conseguimento degli obiettivi di struttura.

Le responsabilità direttamente legata alle mansioni ricoperte, inquadrabile con quanto indicato nella seguente tabella:

Aree CCNL 02.11.2022	Parametro di accesso individuale
1. Area del personale di elevata qualificazione	2.5
2. Area dei professionisti della salute e dei funzionari con incarico di funzione	2,3
3. Area dei professionisti della salute e dei funzionari	2.0
4. Area degli assistenti	1.5
5. Area degli operatori	1.2
6. Area del personale di supporto	1.0

5. Quantità di servizio programmata

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

In ogni caso si individua un valore soglia pari a 60 giorni di servizio nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.

6. Punteggio di Valenza di ciascun CdR

Nell'ambito del processo annuale di programmazione degli obiettivi che caratterizzano ciascuna struttura aziendale, tenendo conto dei livelli di strategicità che caratterizzano i diversi CdR, del contesto operativo in cui questi operano, dell'onerosità e complessità degli obiettivi programmati, oltre che delle risorse effettivamente disponibili, l'accesso delle diverse strutture alle disponibilità economiche della premialità, quindi dei dipendenti che alle stesse afferiscono, tiene anche in considerazione un "punteggio differenziale di valenza".

Tale punteggio è individuato dalla Direzione aziendale in fase di programmazione degli obiettivi annuali di budget in base agli elementi contestuali sopra richiamati ed è definito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 1.0 e 1.5, prevedendo che l'eventuale individuazione di un punteggio di valenza diverso dal **valore standard pari a 1.0** debba essere necessariamente sostenuta da evidenti ed oggettivabili motivazioni da riportare all'interno delle schede di budget al momento della negoziazione

7. Performance organizzativa conseguita dai singoli CdR

In considerazione di quanto previsto dal Contratto nazionale di lavoro e dalla normativa di riferimento, l'Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, quindi previa verifica dei risultati annuali conseguiti. I compensi di produttività destinati al personale di ciascuna struttura aziendale, dunque, saranno direttamente commisurati alle performance organizzative annualmente verificate attraverso il sistema aziendale di budgeting operativo.



Area Gestione Risorse Umane



L'Istituto provvederà a negoziare con ciascun Direttore/Responsabile di CdR, la scheda di budget contenente gli obiettivi di CdR (**fac- simile allegato 1**), il cui risultato finale corrisponderà alla **performance organizzativa** del CdR; in quest'ultima scheda sono anche riportati i pesi ponderati che l'azienda definisce in sede di negoziazione di budget ai fini dei calcoli dell'incentivo delle diverse tipologie di personale.

L'OIV, sulla base dei flussi informativi aziendali e con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente, valida le performance effettivamente conseguite dai singoli CdR, tenendo fra l'altro in considerazione ogni elemento che in corso d'anno abbia potuto influire sul raggiungimento di tali risultati.

Sulla base delle performance conseguite da ciascuna struttura, il relativo personale accederà proporzionalmente alla quota di incentivazione che è determinabile in via teorica ad inizio anno sulla base dei parametri di cui ai paragrafi 4, 5 e 6.

A tal proposito e limitatamente alle finalità di cui al presente accordo, si conviene che saranno ritenuti trascurabili periodi di afferenza ad uno specifico CdR inferiori a 90 giorni, caso in cui il dipendente in questione sarà fatto confluire al CdR di prevalente assegnazione per l'intero periodo di riferimento.

Tenuto necessariamente conto delle logiche organizzative che contraddistinguono il modello aziendale e della modalità di distribuzione proporzionale degli incentivi di cui al presente accordo, ai fini del calcolo del premio spettante ai dipendenti del comparto, si procede considerando questi ultimi afferenti alla struttura di riferimento ed alla relativa performance organizzativa ad essa collegata.

Gli **eventuali residui derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa di struttura** - non destinabili all'erogazione della retribuzione di risultato nell'esercizio di riferimento per i dettati normativi sopra richiamati - saranno impiegati nell'esercizio successivo per le medesime finalità.

8 Responsabilità differenziale

La responsabilità differenziale prende in considerazione il diverso livello di responsabilità nel caso di parziale conseguimento degli obiettivi annuali di struttura. 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'incentivazione individuale, secondo quanto rappresentato nella seguente tabella:

	Livello di responsabilità differenziale
Area del personale di elevata qualificazione	100 %
Area dei professionisti della salute e dei funzionari con incarico di funzione	100%
Area dei professionisti della salute e dei funzionari	90 %
Area degli assistenti	70 %
Area degli operatori	60 %
Area del personale di supporto	50 %

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%, si evidenzia come i diversi operatori ai fini incentivanti risultino differenzialmente responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.



Area Gestione Risorse Umane

Aree CCNL 02.11.2022	Liv. di responsabilità	Esempio performance di UO	Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)	Performance considerata ai fini dell'incentivo
Area del personale di elevata qualificazione	100 %	80% (20% performance non conseguita)	100% - (100% di 20%) →	80 %
Area dei professionisti della salute e dei funzionari con incarico di funzione	100%		100% - (100% di 20%) →	80 %
Area dei professionisti della salute e dei funzionari	90 %		100% - (90% di 20%) →	82 %
Area degli assistenti	70 %		100% - (70% di 20%) →	86 %
Area degli operatori	60 %		100% - (60% di 20%) →	88 %
Area del personale di supporto	50 %		100% - (50% di 20%) →	90 %

9. Valorizzazione delle performance individuali

Definite quindi le modalità di accesso alle disponibilità economiche della premialità da parte del personale afferente ai singoli CdR, in relazione a ciascuna struttura aziendale è necessario programmare, monitorare e rilevare al termine di ciascun esercizio la performance individuale dei singoli dipendenti, secondo la metodologia di seguito indicata.

La valorizzazione della performance individuale di ciascun dipendente del comparto viene effettuata in via gerarchica dall'incarico di funzione della struttura di afferenza, secondo il modello organizzativo adottato dall'Istituto. L'incarico di funzione sarà valutato dal Dirigente responsabile della struttura.

Ai fini della rilevazione degli apporti individuali si adotta un modello di scheda come quello di seguito rappresentato a titolo di mera esemplificazione metodologica, in cui ciascun criterio viene correlato ad una delle quattro prospettive di BSC di seguito indicate con i relativi pesi:

Prospettiva	Peso
A. Economica (efficiente utilizzo delle risorse)	35
B. Processi interni	35
C. Qualità erogata e percepita	18
D. Crescita, apprendimento e ricerca	12

In riferimento a ciascuno dei criteri che nell'ambito di ogni struttura saranno individuati in modalità contestualizzata vengono fatti corrispondere 5 livelli di apporto crescente alla produttività dell'équipe, quindi dal livello 1 corrispondente ad un apporto minimo accettabile, fino ad un livello 5 corrispondente al massimo apporto auspicabile da parte dei singoli collaboratori.

Gli obiettivi ed i livelli di valorizzazione degli apporti individuali dovranno necessariamente risultare trasparenti ed oggettivi, potendosi riferire ad ambiti e standard quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, di processo, ecc.

La tabella di esempio sotto riportata configura la scheda individuale di valutazione di performance, come riportata in appendice (allegato 2).

La valutazione individuale è effettuata dal Personale di Comparto/Dirigente/Direttore sovraordinato secondo l'organizzazione aziendale.



Area Gestione Risorse Umane

Esplicitazione dei livelli di apporto individuale crescente
(ESEMPIO)

Prospettiva BSC	Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione (ESEMPIO)	Livello 1 (= 1 punti)	Livello 2 (= 2 punti)	Livello 3 (= 3 punti)	Livello 4 (= 4 punti)	Livello 5 (= 5 punto)
A	▶ Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] /mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
A	▶ Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure attive nel CdR
Peso 35	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *35	Punti ottenuti 5 (su Punti totali 10)		peso=5/10*35=17,5		
B	▶ Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi sulla tematica ...	3-2	5-4	7-6	9-8	11-10
Peso 35	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *35	Punti ottenuti 3 (su Punti totali 5)		peso=3/5*35=21		
C	▶ Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
Peso 18	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *18	Punti ottenuti 2 (su Punti totali 5)		peso=2/5*18=7,2		
D	▶ Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Istituto: ambito di coinvolgimento	equipe	unità operativa	ambito funzionale	IRCCS	Tavoli Regionali
Peso 12	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *12	Punti ottenuti 3 (su Punti totali 5)		peso=3/5*12=7,2		
Peso Comparto 100		Peso finale		17,5+21+7,2+7,2=52,9		

Si ricorda che essendo la quantità del servizio prestato da ciascun dipendente (tempi determinati, tempi parziali, assenze, ecc.) elemento di calcolo degli incentivi già considerato dall'Amministrazione secondo le modalità indicate ai paragrafi precedenti del presente Protocollo, ai fini dell'individuazione dei contenuti della scheda di valorizzazione, non è metodologicamente corretto individuare livelli direttamente riferiti alla quantità di servizio.

Per garantire un partecipato e trasparente percorso di valorizzazione degli apporti individuali, all'inizio del periodo di riferimento ciascun Valorizzatore è tenuto ad illustrare i contenuti oggetto di analisi (criteri e livelli di valorizzazione), fornendo evidenza della preventiva presa visione di tali contenuti da parte dei relativi collaboratori attraverso sottoscrizione di apposito verbale.

Ciascun valutatore, in prossimità della fine del primo semestre, ha l'obbligo di comunicare l'andamento intermedio ad ogni dipendente indicando misure di intervento per migliorare la propria performance, ovvero per superare eventuali criticità laddove esistenti, predisponendo apposita relazione sottoscritta per presa visione da parte del valutato da allegare alla relazione finale di fine esercizio.

Al termine dell'esercizio di riferimento, il valorizzatore procederà, entro 30 gg dall'adozione del Bilancio di esercizio di riferimento, a rilevare l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli dipendenti (VALORIZZAZIONE FINALE), dandone opportuna informativa agli interessati ed acquisendo la sottoscrizione degli stessi per presa visione dei contenuti della scheda finale.

In considerazione degli apporti individuali rilevati a fine anno, i competenti Uffici amministrativi procederanno al calcolo dei relativi punteggi di valorizzazione, che concorreranno, insieme agli altri parametri, alla determinazione degli incentivi spettanti.

La compilazione delle schede e la conseguente erogazione degli incentivi dovrà avvenire in modo tempestivo e coerente con il sistema della performance, a seguito dei formali adempimenti dell'OIV relativi alla validazione della performance dell'IRCCS.

**Area Gestione Risorse Umane**

Si specifica che tutto il personale del comparto, nelle forme correlate allo specifico incarico, è direttamente coinvolto nel sistema di gestione delle performance organizzative ed individuali.

È inoltre opportuno ricordare come la trasparenza delle procedure di cui sopra, compresa l'illustrazione degli obiettivi di budget riferiti alla propria struttura, nonché gestione delle schede di valorizzazione individuale di propria competenza nei tempi e nelle forme previste, rappresentano responsabilità gestionali di ciascun Valorizzatore; a tal proposito si precisa che ciascun Valorizzatore non avrà diritto alla percezione di alcun incentivo fino al completamento della gestione del processo di valorizzazione annuale di propria competenza; inoltre, in caso di inadempienza oltre i 15 giorni anche a seguito di formale sollecito da parte dell'Amministrazione, ciò rappresenterà nota di rilievo negativa segnalata all'OIV ai fini della valutazione annuale delle capacità gestionali del Dirigente responsabile ovvero della valutazione dell'incarico di funzione.

A fronte di eventuali motivi di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio, il dipendente interessato, entro 7 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo valorizzatore, il quale, entro i successivi 7 giorni, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, procede direttamente all'aggiornamento della scheda individuale ed alla conseguente gestione della stessa nelle modalità previste dal presente Protocollo.

Nel caso in cui, invece, il valorizzatore non condivida le motivazioni dell'istanza pervenuta, lo stesso provvederà alla trasmissione della relativa documentazione, eventualmente integrata con le proprie conseguenti considerazioni, in prima battuta al responsabile gerarchico sovraordinato rispetto al valorizzatore; nel caso di ulteriore mancata risoluzione delle motivazioni alla base della suddetta istanza, all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il quale è tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito, quindi a decidere sull'accogliibilità del ricorso espresso dal valorizzato. In tale fase, entro 7 giorni, se richiesto dal lavoratore, l'OIV fissa la data per il confronto con il valorizzato e con il valorizzatore per gli opportuni approfondimenti.

Nel caso in cui, in corso di anno, si verificano eventi straordinari rilevati dall'Ufficio Pianificazione e Controllo e valutati sia dalla Direzione Strategica che dall'OIV, tali da comportare sostanziali modifiche agli obiettivi specifici assegnati, il Direttore/Responsabile di CdR è tenuto alla rivisitazione conseguente degli obiettivi e/o criteri di valorizzazione individuali assegnati all'inizio dell'anno, secondo la medesima procedura prevista dal presente regolamento.

10. Distribuzione degli incentivi in considerazione della quantità di servizio**Quantità di servizio per assenza verificata a termine esercizio**

Gli incentivi individuali sono attribuiti anche in proporzione all'effettiva presenza in servizio.

Ai fini della determinazione del presente parametro, non sono considerate assenze dal servizio:

- ferie;
- formazione e aggiornamento professionale obbligatorio;
- riposi compensativi previsti dalla normativa in considerazione della specifica natura del servizio svolto;
- congedo per maternità ai sensi dell'art. 2 del DLgs. n 151/2001 e smi;
- malattie professionali e infortuni sul lavoro.

In ogni caso si individua un valore soglia pari a 60 giorni di servizio nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.



Area Gestione Risorse Umane

11. Differenziazione della retribuzione di risultato

Ai sensi dell'art. 82 del CCNL area di Comparto 2019-2021, al personale di comparto che consegue le valutazioni di performance individuale più elevate è attribuita una maggiorazione della retribuzione di risultato, che si aggiunge a quella principale, nella misura pari al 30% del valore medio pro-capite della premialità attribuita al restante personale.

Ai dipendenti interessati sarà riconosciuto un parametro di accesso al fondo del CdR, di cui all'art. 4 del presente regolamento, maggiorato nella misura del 30%.

La quota di personale destinatario di tale maggiorazione è definita in misura pari al 15% del personale valutato presso ciascuna unità operativa, arrotondato per difetto. Nel caso in cui l'applicazione di detta percentuale non determini alcuna unità di personale non si procede all'attribuzione della maggiorazione del premio.

Pertanto, il dirigente Valorizzatore, sentito il titolare dell'incarico di funzione, individua, a consuntivo dell'anno e nel rispetto della percentuale di cui sopra, i nominativi dei dipendenti a cui attribuire il beneficio di cui sopra, in coerenza con le valutazioni più elevate attribuite, motivando la scelta nel caso in cui per la presenza di valutazioni ex aequo si determini una quota superiore al 15% di personale beneficiario.

In fase di prima applicazione, la gestione dell'istituto contrattuale sarà verificata a fine anno, al fine di apportare eventuali correzioni all'anno successivo, previo confronto sindacale.



Area Gestione Risorse Umane

Allegato 1

[Handwritten signature] *[Handwritten signature]*

BSC. OBIETTIVI CdR

[Handwritten mark]

STRUTTURA

Obiettivo Generale	Area strategica	Codice	Descrizione	Azioni	Indicatore	Valore atteso	Peso per raggruppamento di personale		
							CdR e Direttore/Resp	Dirigenza	Comparto
A. Prospettiva Economico-Finanziaria									
B. Prospettiva dei Processi Interni									
C. Prospettiva Soddisfazione degli Stakeholder									
D. Prospettiva Apprendimento, Ricerca e Crescita									
Totali pesi							100	100	100

[Handwritten signatures and initials: "Pangolin", "4/6", "FM", "AM"]

[Handwritten signatures]



Area Gestione Risorse Umane

Allegato 2

Centro di Responsabilità di appartenenza del dipendente: U.O. Nome CdR

Scheda Individuale.

Dipendente/i Cognome Nome/Gruppi omogenei

Prospettiva BSC	Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione	Livello 1 (= 1 punti)	Livello 2 (= 2 punti)	Livello 3 (= 3 punti)	Livello 4 (= 4 punti)	Livello 5 (= 5 punto)
A ▶	Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] /mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
A ▶	Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure attive nel CdR
Peso 35	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *35	Punti ottenuti 5 (su Punti totali 10)			peso=5/10*35=17,5	
B ▶	Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi sulla tematica ...	3-2	5-4	7-6	9-8	11-10
Peso 35	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *35	Punti ottenuti 3 (su Punti totali 5)			peso=3/5*35=21	
C ▶	Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
Peso 18	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *18	Punti ottenuti 2 (su Punti totali 5)			peso=2/5*18=7,2	
D ▶	Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Istituto: ambito di coinvolgimento	equipe	unità operativa	ambito funzionale	IRCCS	Tavoli Regionali
Peso 12	Peso ottenuto= Punti ottenuti / Punti totali *12	Punti ottenuti 3 (su Punti totali 5)			peso=3/5*12=7,2	
Peso Comparto 100		Peso finale		17,5+21+7,2+7,2=52,9		

PARTE PUBBLICA
 DG *[Signature]*
 DA *[Signature]*
 DS *[Signature]*
 DIR Area GRU *[Signature]*
 Segreteria *[Signature]*

PARTE SINDACALE
 CISL FP *[Signature]*
 UIL FPL *[Signature]*
 FP CGIL *[Signature]*
 FIALS *[Signature]*
 RSU *[Signature]*