



Fondazione CNR/Regione Toscana per la  
Ricerca Medica e di Sanità  
(L.R.T. 85/2009)

**Regolamento sul sistema premiante, sul  
sistema di misurazione/valutazione e sulla  
progressione di carriera.**

**Richiamati:**

D.Lgs. 165/2001 e smi;

CCNL delle Aree contrattuali della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza SPTA;

DGRT 465 28/5/2012 (relativa a fasce di merito e Organismo Indipendente di Valutazione)

DGRT 308 29/4/2013 (Linee di indirizzo per l'implementazione del sistema di valutazione del personale del SSR);

LRT 85/2009 (relativa al riconoscimento della Fondazione Toscana Gabriele Monasterio (di seguito FTGM) quale ente pubblico del SSR)

**1. IL SISTEMA PREMIANTE**

FTGM, quale struttura ad elevato contenuto professionale, votata all'innovazione e alla ricerca, intende sviluppare un sistema premiante che favorisca lo sviluppo di comportamenti positivi ed orientati. Per tale motivo, obiettivo principale del sistema premiante è quello di generare stimoli positivi per il personale che ha contribuito, a vario titolo, al raggiungimento degli obiettivi strategici e di budget.

Per premiare il merito, FTGM, utilizza i seguenti strumenti di incentivazione:

- A. Retribuzione di risultato;
- B. Strumenti di incentivazione organizzativa;
- C. Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale.

**1.1 Retribuzione di risultato**

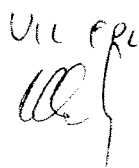
La retribuzione di risultato di ciascun dirigente è il frutto di un raccordo tra la valutazione della performance organizzativa (valutazione dei risultati della gestione di ogni unità operativa effettuata tramite la scheda budget) e la valutazione degli obiettivi individuali (assegnati anche su comportamenti organizzativi).

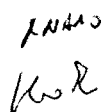
**1.2 Strumenti di incentivazione organizzativa**

La valutazione individuale concorre, con le modalità e nei limiti definiti dai

1di10

  
Direttore Generale

Uil FRL  


ANAS  


SNR  








## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

contratti, alle progressioni di carriera con specifico riferimento alla graduazione delle funzioni dettagliate nel paragrafo 3.

### **1.3 Accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale**

Per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate dai dirigenti, FTGM può promuovere e finanziare periodicamente, nell'ambito delle risorse assegnate alla formazione, percorsi formativi tra cui quelli di alta formazione presso istituzioni universitarie, o altre istituzioni educative, nazionali ed internazionali.

Per favorire la crescita professionale e lo scambio di esperienze e competenze con altre amministrazioni, FTGM può, altresì, promuovere periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali.

## **2. VALUTAZIONE**

Gli organismi preposti alla verifica e valutazione dei dirigenti sono:

- a) il Collegio Tecnico;
- b) l'Organismo Indipendente di Valutazione;

Il Collegio Tecnico procede alla verifica e valutazione:

- a) di tutti i dirigenti alla scadenza dell'incarico loro conferito in relazione alle attività professionali svolte ed ai risultati raggiunti;
- b) dei dirigenti di nuova assunzione al termine del primo quinquennio di servizio;
- c) dei dirigenti che raggiungono l'esperienza professionale ultraquinquennale in relazione all'indennità di esclusività.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla verifica e valutazione annuale:

- a) dei risultati di gestione del dirigente di struttura complessa e di struttura semplice;
- b) dei risultati raggiunti da tutti i dirigenti in relazione agli obiettivi affidati, anche ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato.

La valutazione, sia positiva che negativa, viene effettuata ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali, alle quali si rimanda, con particolare riferimento agli articoli da 28 a 31 del CCNL 3.11.2005 delle rispettive Aree contrattuali.

I principi che ispirano il sistema di misurazione/valutazione sono:

- trasparenza dei criteri utilizzati e dei risultati della valutazione;
- informazione adeguata e partecipazione del valutato al procedimento;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la valutazione;
- garanzia di una valutazione di seconda istanza su richiesta del valutato;

2di10

*forbes*

*IL FPL*  
*(C)*

*AN 100*  
*K.T.*

*SME*  
*Ch R S*

*h*



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

- elevato grado di oggettività della misurazione delle performance, soprattutto sulle componenti strettamente legate al trattamento accessorio individuale.

### 2.1 Valutazione annuale per il riconoscimento della retribuzione di risultato

Il sistema di valutazione si compone:

1. della misurazione e valutazione della prestazione collettiva (obiettivi assegnati dalla Direzione Generale alla struttura);
2. dalla misurazione e valutazione della prestazione individuale nelle sue due dimensioni:
  - obiettivi individuali
  - comportamenti e competenze individuali

Per il sistema di valutazione così definito si stabilisce, ai sensi della DGRT 308 del 29/4/2013 il seguente rapporto tra la valutazione di struttura e la valutazione individuale:

- alla valutazione di struttura compete il 60% del Fondo Risultato;
- alla valutazione individuale, nelle sue due dimensioni, compete il restante 40% del suddetto Fondo.

La performance di FTGM nel suo complesso e delle sue articolazioni organizzative è pianificata dalla Direzione Generale in relazione agli obiettivi strategici regionali e viene declinata annualmente in sede di definizione del budget aziendale, determinando un forte collegamento ed integrazione del sistema delle performance all'interno degli strumenti della gestione aziendale.

#### 2.1.1 Valutazione di struttura

La Valutazione di struttura opera nei confronti di tutte le articolazioni organizzative cui è attribuita da FTGM, in qualche misura, autonomia gestionale e, di conseguenza, responsabilità di budget.

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del processo di budget (risultati gestionali).

Attraverso il processo di budget - ossia attraverso la negoziazione dello stesso, le verifiche periodiche dei risultati conseguiti e la rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi e risultati - si esaurisce **la prima istanza di valutazione**.

La valutazione finale dei risultati di performance dell'unità operativa viene effettuata, **in seconda istanza**, dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

#### 2.1.2 Valutazione individuale

La Valutazione della performance individuale avviene con cadenza annuale ed è effettuata, in prima istanza, dal diretto conoscitore dell'attività del valutato.

3di10



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

A tal fine si precisa che, il valutatore di prima istanza di norma coincide con il Direttore/Responsabile di unità operativa cui afferisce il valutato. Nel caso in cui il valutato presti la propria attività lavorativa presso due o più strutture, ai fini dell'individuazione del valutatore si farà riferimento al Direttore/Responsabile della struttura presso cui il valutato presta la sua attività in modo prevalente, sentito, comunque, il Direttore/Responsabile dell'unità operativa non prevalente.

La valutazione delle performance individuali, fortemente integrata con quella organizzativa, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate

La valutazione della produttività individuale comporta la collocazione dei dipendenti in fasce di merito, come dettagliato di seguito.

La collocazione nelle fasce di merito presuppone che la valutazione sia comunque positiva. Sono esclusi dalla collocazione nelle fasce di merito coloro che conseguono una valutazione negativa.

Il riconoscimento economico della valutazione complessiva, da liquidarsi a consuntivo, è ripartito come somma della valutazione di struttura (determinata in proporzione alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi di struttura) e della valutazione individuale (sulla base della collocazione del dirigente nelle fasce di merito).

Ai fini della collocazione nelle fasce di merito (per la valutazione individuale), alla valutazione dei risultati seguono gli effetti indicati nel seguente prospetto; il differenziale, sotto definito, tra le fasce di merito deve comunque essere rispettato indipendentemente dal numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia (in fascia I spetta il 20% in più di coloro che sono in fascia II, ai quali spetta il 20% in più di coloro che sono in fascia III, ai quali spetta il 10% in più di coloro che sono in fascia IV)

<b>FASCIA DI MERITO</b>	<b>Risultato complessivo del sistema di valutazione (% del massimo punteggio conseguibile)</b>	<b>Attribuzione degli importi ai dipendenti (differenziale tra la fascia più alta "A" e le altre fasce)</b>
I	90%-100%	<b>100</b>
II	75%-89%	100-20= <b>80</b>
III	60%-74%	100-40= <b>60</b>

4di10



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

IV	50%-59%	100-50= <b>50</b>
----	---------	-------------------

La Valutazione della performance individuale è determinata da:

a. Obiettivi individuali:

Devono essere quanto più possibile esprimibili in modo oggettivo e sono collegati al processo di budget annuale.

Il valutatore di prima istanza assegna gli obiettivi tenendo conto della specificità di ciascun profilo e della tipologia dell'incarico attribuito. Gli obiettivi sono assegnati ad inizio anno in contemporaneità con il processo di budget.

b. Comportamenti organizzativi e competenze individuali:

Rientrano in questa categoria tutte le caratteristiche che definiscono la risorsa nell'ambito dell'organizzazione come ad esempio flessibilità, orientamento all'utenza ed il livello di impegno dimostrato.

L'oggetto di tale valutazione comprende, pertanto, anche le competenze dimostrate e le competenze tecniche specifiche (riconducibili ai comportamenti professionali, che, per alcuni profili aziendali, possono essere orientati e sviluppati attraverso l'adozione delle schede di addestramento)

Relativamente ai comportamenti organizzativi, in funzione della loro rilevanza per il processo di sviluppo strategico di FTGM, gli stessi possono essere individuati dalla Direzione Generale e riferiti a macro categorie di dipendenti.

La misurazione e valutazione individuale, nel suo complesso, è effettuata dal Direttore/Responsabile di unità operativa (**valutazione di prima istanza**) con l'eventuale supporto della Direzione Amministrativa e Sanitaria.

**In seconda istanza**, la valutazione è effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Lo strumento per la valutazione annuale è costituito dalla scheda di valutazione allegata al presente Regolamento (**Scheda di valutazione 1 e 2**).

### 2.2 Valutazione del Collegio Tecnico

La valutazione del Collegio Tecnico riguarda tutti i dirigenti e tiene conto:

- della collaborazione interna e del livello di partecipazione multi - professionale nell'organizzazione dipartimentale;
- del livello di espletamento delle funzioni affidate nella gestione delle attività e qualità dell'apporto specifico;
- dei risultati delle procedure di controllo con particolare riguardo all'appropriatezza e qualità clinica delle prestazioni, all'orientamento all'utenza,

5di10



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

- 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 affidati nonché i processi formativi e la selezione del personale;
  - g) della capacità di promuovere, diffondere, gestire ed implementare linee guida, protocolli e raccomandazioni diagnostiche terapeutiche aziendali;
  - h) delle attività di ricerca clinica applicata, delle sperimentazioni, delle attività di tutoraggio formativo, della docenza universitaria e nell'ambito dei programmi di formazione permanente aziendale;
  - i) del raggiungimento del minimo di credito formativo di cui all'art. 16 ter, comma 2 del d.lgs. 502 del 1992 tenuto conto dell'art. 23, commi 4 e 5;
  - j) del rispetto del codice di comportamento allegato n. 1 del presente contratto, tenuto conto anche delle modalità di gestione delle responsabilità dirigenziali e dei vincoli derivanti dal rispetto dei codici deontologici.

### 2.2.1 Composizione e funzionamento del Collegio Tecnico

I Collegi Tecnici sono così composti:

per i dirigenti con incarico di Direttore di Dipartimento:

Direttore Generale (Presidente), Direttore Sanitario e Amministrativo;

per i dirigenti con incarico di struttura complessa o semplice a valenza dipartimentale:

Direttore Sanitario (con funzione di Presidente per la Dirigenza Medica e Veterinaria) e Amministrativo (con funzione di Presidente per la Dirigenza SPTA) e Direttore di Dipartimento diverso dal valutatore di prima istanza;

per gli altri dirigenti:

Direttore di Dipartimento (Presidente), Direttore di struttura complessa della stessa area contrattuale e Direttore dell'UO Gestione e Politiche del Personale.

Il Collegio ha accesso ai documenti amministrativi e può richiedere qualsiasi atto o notizia utili all'espletamento dei compiti d'istituto.

Il Collegio Tecnico redige - entro 30 (trenta) giorni dall'avvio del procedimento - la scheda di valutazione (cfr. allegato ..... ) per ciascun dirigente interessato indicando e motivando l'esito della valutazione.

Entro i 15 giorni successivi, viene comunicato in forma scritta l'esito del giudizio a ciascun dirigente interessato; l'esito finale della valutazione viene, inoltre, riportato nel fascicolo personale e costituisce parte integrante

6di10

VIL FP

AMM

SNR



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

dell'elemento di valutazione per l'affidamento degli incarichi.

### 2.2.2. Effetti della valutazione

Gli effetti della valutazione positiva del Collegio Tecnico incidono sulla retribuzione di posizione di parte variabile connessa con l'incarico al dirigente.

La valutazione con esito positivo costituisce condizione per:

- la conferma o il rinnovo, nonché il conferimento di nuovi incarichi di maggiore rilievo, professionali o gestionali, se effettuata nei confronti dei dirigenti con più di cinque anni di servizio allo scadere del triennio ed al termine dell'incarico;
- la conferma o il rinnovo dell'incarico, nonché il conferimento di nuovi incarichi di natura professionale anche di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo, o di direzione di struttura semplice, se effettuata nei confronti dei dirigenti neo assunti allo scadere del quinquennio.

La valutazione del Collegio Tecnico, con esito negativo, comporta l'assunzione di provvedimenti che devono essere commisurati alla posizione rivestita dal dirigente valutato nell'ambito aziendale ed all'entità degli scostamenti rilevati, in attuazione di quanto previsto dall'art. 29 del CCNL.

Il Collegio Tecnico al fine dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 31 dei CC.CC.NN.LL. 2002/2005, prima della formulazione del giudizio negativo, convoca il dirigente interessato al fine di acquisire le controdeduzioni del dirigente stesso; altresì convoca il dirigente valutatore di prima istanza.

Il Collegio Tecnico, una volta sentito l'interessato, anche assistito da una persona di fiducia, se ritiene fondato l'accertamento della responsabilità assume il provvedimento che dovrà essere comunicato in forma scritta con allegata motivazione al dirigente stesso entro 15 giorni dalla data di assunzione del provvedimento stesso.

E' in ogni caso facoltà della Fondazione, ove ne ravvisi la necessità, attivare procedimenti di verifica professionale intermedi, rispetto alla normale cadenza contrattuale.

### 3 PROGRESSIONI DI CARRIERA

Nell'ambito di FTGM, in linea con quanto previsto dal CCNL di riferimento, viene promosso un duplice percorso di carriera che si articola in:

A. carriera di tipo gestionale

B. carriera di tipo professionale

In particolare, considerata da un lato l'alta specificità e la natura monospecialistica dell'attività erogata da FTGM e dall'altro la struttura organizzativa di FTGM che non può che tendere alla massima snellezza ed efficacia, si sottolinea come proprio nell'ambito di FTGM vengano col tempo formati professionisti di elevatissima competenza in ambiti clinici e non, altamente specialistici e fortemente strategici, per i quali si rende

7di10



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità

(L.R.T. 85/2009)

indispensabile garantire uno sviluppo di carriera che non può che essere di natura professionale.

Per quanto sopra, pur avendo natura chiaramente differente, si stabilisce che le due tipologie di carriera hanno pari rilevanza e dignità nell'ambito della valorizzazione strategica ed economica stabilita da FTGM e riassunta nell'allegato "XY" (Sinossi degli incarichi).

Gli incarichi professionali si distinguono in professionali di base e di alta professionalità, mentre quelli gestionali si distinguono per il riferimento a strutture semplici e strutture complesse.

In base alla distinzione di cui al comma precedente, vengono individuate quattro tipologie di incarichi, come riportato all'art. 27 comma 1 del CCNL 08/06/2000:

- incarichi di direzione di dipartimento
- incarichi di direzione di struttura complessa;
- incarichi di direzione di struttura semplice;
- incarichi dirigenziali di natura professionale elevata, graduati in relazione alla complessità;
- incarichi dirigenziali di natura professionale di base.

### **3.1 Incarichi di direzione di struttura complessa**

Per incarichi di direzione di struttura complessa, di cui all'art. 27, comma 1, lettera a) del CCNL 08/06/2000, si intendono quelli relativi a strutture aziendali individuate come tali.

Gli incarichi di direzione di struttura complessa sono conferiti, ai fini dell'instaurazione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato, nel limite del numero stabilito dall'atto aziendale, con le procedure previste dal DPR n.484/1997.

### **3.2 Incarichi di direzione di struttura semplice ovvero di natura professionale elevata**

Per incarichi di direzione di struttura semplice (di cui all'art. 27 comma 1 lettera b) del CCNL 08/06/2000) si intendono quelli relativi a strutture aziendali individuate come tali.

Per incarichi dirigenziali di natura professionale elevata si intendono quelli di alta specializzazione, di consulenza, di studio e ricerca, ispettivi, di verifica e di controllo (di cui all'art. 27 comma 1 lettera c del CCNL 08/06/2000) conferibili ai dirigenti che producono prestazioni quali-quantitative che necessitano di particolari competenze tecnico-professionali.

Entrambe le tipologie di incarichi sono conferibili solo a dirigenti con più di cinque anni di attività. Per attività si intende il servizio prestato nella qualità di dirigente del SSN e nel computo dei cinque anni di attività rientrano i periodi svolti con incarico dirigenziale a tempo determinato, senza soluzione di

8di10

VIC FRL

SNR

SNR





## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità (L.R.T. 85/2009)

continuità.

I predetti incarichi sono affidati previa valutazione positiva del competente Collegio Tecnico.

### 3.3 Incarichi di natura professionale di base

Per incarichi dirigenziali di natura professionale di base (di cui all'art. 27 comma 1 lettera d del CCNL 08/06/2000) si intendono quelli che hanno rilevanza all'interno della struttura di appartenenza e si caratterizzano per lo sviluppo di attività omogenee che richiedono una competenza specialistico-funzionale di base nella disciplina di appartenenza.

Ai dirigenti neo assunti, fino al compimento dei cinque anni di attività, sono conferibili esclusivamente incarichi di natura professionale di base, con ambiti di autonomia da esercitare nel rispetto degli indirizzi del responsabile della struttura di appartenenza, dove il dirigente svolge essenzialmente funzioni di collaborazione e corresponsabilità nella gestione delle attività.

Gli incarichi sono conferiti direttamente dal responsabile del dirigente neo-assunto.

Dopo 5 anni di attività al dirigente sono conferibili incarichi di struttura semplice o di natura professionale elevata.

### 3.4 Modalità di affidamento degli incarichi di struttura semplice o di natura professionale elevata

Gli incarichi dirigenziali di struttura semplice e di natura professionale elevata sono conferiti dal Direttore Generale, su proposta scritta e motivata del Responsabile della struttura di appartenenza.

Nell'affidamento degli incarichi FTGM tiene conto:

- delle valutazioni effettuate dal Collegio Tecnico;
- della natura e caratteristiche dei programmi da realizzare;
- dell'area e profilo/disciplina di appartenenza;
- delle attitudini, competenze e capacità professionali del singolo dirigente con particolare riferimento al potenziale di crescita, sia in relazione alle conoscenze specialistiche nel profilo oggetto dell'incarico che all'esperienza già acquisita in precedenti incarichi svolti anche in altre Aziende, ovvero esperienze documentate di studio e ricerca presso istituti di rilievo nazionale o internazionale;
- dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati, valutati dagli organismi deputati;
- degli incarichi precedentemente ricoperti;
- che, data l'equivalenza delle mansioni dirigenziali, non si applica l'art. 2103 comma 1 del Codice Civile.

### 3.5 Durata degli incarichi

9di10



## Fondazione CNR/Regione Toscana per la Ricerca Medica e di Sanità (L.R.T. 85/2009)

Fermo restando il limite invalicabile di età previsto dalla normativa vigente nel tempo per il collocamento a riposo, gli incarichi dirigenziali hanno la seguente durata:

- a) incarichi di struttura complessa : da 5 a 7 anni;
- b) incarichi di struttura semplice: da 3 a 5 anni;
- c) incarichi di natura professionale di cui all'art. 27 comma 1 lettera c): da 3 a 5 anni;
- d) incarichi di natura professionale di cui all'art. 27 comma 1 lettera d): 5 anni, eventualmente prorogabili da 3 a 5 anni qualora risulti negativa la valutazione fatta dall'apposito Collegio Tecnico alla scadenza del quinquennio.

#### **4. ATTUAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE:**

FTGM dà informazione e pubblicità ai dirigenti anche tramite la pubblicazione sul sito intranet del presente Regolamento.

È fondamentale che il valutato venga messo a conoscenza delle modalità del processo di valutazione nel suo complesso e, nello specifico, dei propri obiettivi che devono essere attribuiti in tempi adeguati preferibilmente entro il primo quadrimestre di ciascun anno. Gli obiettivi devono essere specifici (non generici), misurabili, raggiungibili, realistici e realizzabili in un tempo definito. Laddove si rendesse necessario a seguito di una verifica intermedia, si provvederà ad una revisione degli obiettivi in corso d'anno.

Anche la scheda di valutazione sarà scaricabile dal sito intranet aziendale per tutti i dirigenti per consentire loro di esplicitare una sorta di auto-valutazione finalizzata al confronto valutatore/valutato.

L'U.O. Gestione e Politiche del Personale, entro il mese di febbraio, di ogni anno provvede a richiedere alle articolazioni organizzative le schede di valutazione relative all'anno precedente.

Le schede di valutazione relative al personale trasferito in altra struttura, cessato o che ha programmato delle assenze in corso d'anno, saranno compilate anticipatamente dalla struttura e trasmesse all'U.O. Gestione e Politiche del Personale.

La raccolta delle schede di valutazione avviene in maniera riservata ed esclusivamente attraverso l'invio, in busta chiusa, all'U.O. Gestione e Politiche del Personale.

Dopo il primo anno di applicazione la Direzione di FTGM valuterà le eventuali modifiche da apportare al sistema da proporre alle OO.SS.

10di10

C. I. M. S. M.

L. A. C.

U. C. F. P.

M. T. M.

S. N. P.