

# Sistema di misurazione e valutazione della performance Anno 2023

Matrice delle revisioni					
Revisione	Data	Descrizione / Tipo modifica	Redatta da	Verificata da	Approvata da
00	16/12/2019		Barbara Tesini Mila Bradaschia	Tecla Del Dò	Francesco Nicola Zavattaro
01	16/09/2020	Aggiornamento	Burba Ivana	Elena Cussigh	Giuseppe Tonutti
02	30/03/2021	Aggiornamento	Burba Ivana	Elena Cussigh	Giuseppe Tonutti
03	27/7/2022	Aggiornamento	Burba Ivana Sacilotti Sonia	Riccardo Mario Paoli	Joseph Polimeni
04	28/07/2023	Aggiornamento	Burba Ivana Sacilotti Sonia	Baldi Daniele	Joseph Polimeni

## Sommario

<b>Premessa .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Riferimenti normativi .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Caratteristiche dell'azienda .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Il ciclo di gestione della performance.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Il ciclo della <i>performance</i> 2023.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Le dimensioni della performance.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1. La performance organizzativa .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. La performance individuale .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Destinatari .....</b>	<b>17</b>
<b>6. Misurazione e valutazione performance individuale .....</b>	<b>18</b>
<b>6.1. Misurazione e valutazione.....</b>	<b>18</b>
<b>6.2. Capacità di differenziazione dei giudizi.....</b>	<b>19</b>
<b>6.3. Colloquio di feedback.....</b>	<b>20</b>
<b>6.4. Procedura di conciliazione .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Collegamento con il sistema premiante.....</b>	<b>22</b>
<b>8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio .....</b>	<b>23</b>

## Premessa

Ai sensi del D.Lgs.150/2009 così come modificato dal D.Lgs. 74/2017, ciascuna amministrazione pubblica è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative (o aree di responsabilità) in cui si articola e ai singoli dipendenti. Ciò ai fini del miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

La finalità è quella di conformare l'attività delle amministrazioni pubbliche ad un modello strategico integrato e sistemico, orientato ad attivare un processo di miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa, sia attraverso la valutazione della performance organizzativa a partire dall'impatto delle politiche adottate sui bisogni espressi dalla collettività, sia attraverso la valutazione della performance individuale strettamente connessa ad un nuovo e diverso sistema di premialità.

A tal fine, ciascuna amministrazione adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), quale strumento atto alla valutazione della performance organizzativa ed individuale.

L'aggiornamento del presente documento, si inserisce nel processo di evoluzione organizzativa e graduale consolidamento dell'Azienda la quale, istituita a far data dal 1.1.2019 è tuttora in fase di progressiva implementazione.

Nella definizione del presente sistema di valutazione si è tenuto conto, pertanto, sia delle peculiarità insite nella natura dell'Azienda, sia della complessità del contesto normativo e contrattuale, in una logica di sostanziale discontinuità rispetto al passato, ma con l'intento di predisporre un supporto metodologico valido per l'avvio del nuovo ciclo di pianificazione integrata.

Nel presente documento vengono definiti, contestualizzandoli alle caratteristiche di ARCS, sempre nel rispetto della dottrina e delle prassi, oltre che della normativa vigente:

- 1) Il corretto svolgimento del ciclo della performance nelle sue fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, con le relative tempistiche, gli strumenti e gli attori coinvolti;
- 2) Le dimensioni della performance (organizzativa ed individuale), ovvero l'oggetto del processo di misurazione e valutazione;

## 1. Riferimenti normativi

I principali riferimenti normativi e disciplinari cui l'Azienda si è ispirata nella redazione del presente documento sono:

- D.L. 80 del 9/6/2021 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia" convertito in legge 6 agosto 2021, n. 113
- D.Lgs. 150 del 27/10/2009 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e s.m.i..
- D.Lgs. 502 del 30/12/1992 "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421" e s.m.i.
- D.Lgs. 286 del 30/07/1999 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"
- D.Lgs. 33 del 14/03/2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle Pubbliche Amministrazioni"
- Linee guida emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica Ufficio per la valutazione della performance:

- N. 2/2017 Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance
- N. 3/2018 Linee guida per la Relazione annuale sulla performance
- D.L. n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020 recante misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19
- Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020 con cui vengono approvate le Linee guida sul piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance.

Si richiamano, inoltre, le vigenti disposizioni contrattuali del personale del comparto e delle aree dirigenziali per quanto attiene la valutazione del personale, e in particolare i seguenti contratti:

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Personale del Comparto triennio 2019-2021 del 2.11.2022;
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di Area Sanita triennio 2016-2018 del 19.12.2019
- Contratto Collettivo nazionale di Lavoro (CCNL) dell'Area delle Funzioni locali triennio 2016-2018 del 17.12.2020

## 2. Caratteristiche dell'azienda

L'Azienda Regionale di Coordinamento per la Salute (ARCS) è un ente del Servizio Sanitario della Regione Friuli Venezia Giulia, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico ed è disciplinato dalla normativa delle Aziende Sanitarie Locali di cui al D.Lgs. 502/1992 e s.m.i.

L'Azienda, è stata istituita dalla L.R. 27 del 17 dicembre 2018 "Assetto istituzionale organizzativo del Servizio sanitario regionale" ed è stata avviata a partire dal 01.01.2019. Il legislatore regionale, nella sua previsione di riorganizzazione del SSR ha affidato ad ARCS un ruolo centrale nella guida del Sistema sanitario regionale, assegnandogli compiti di:

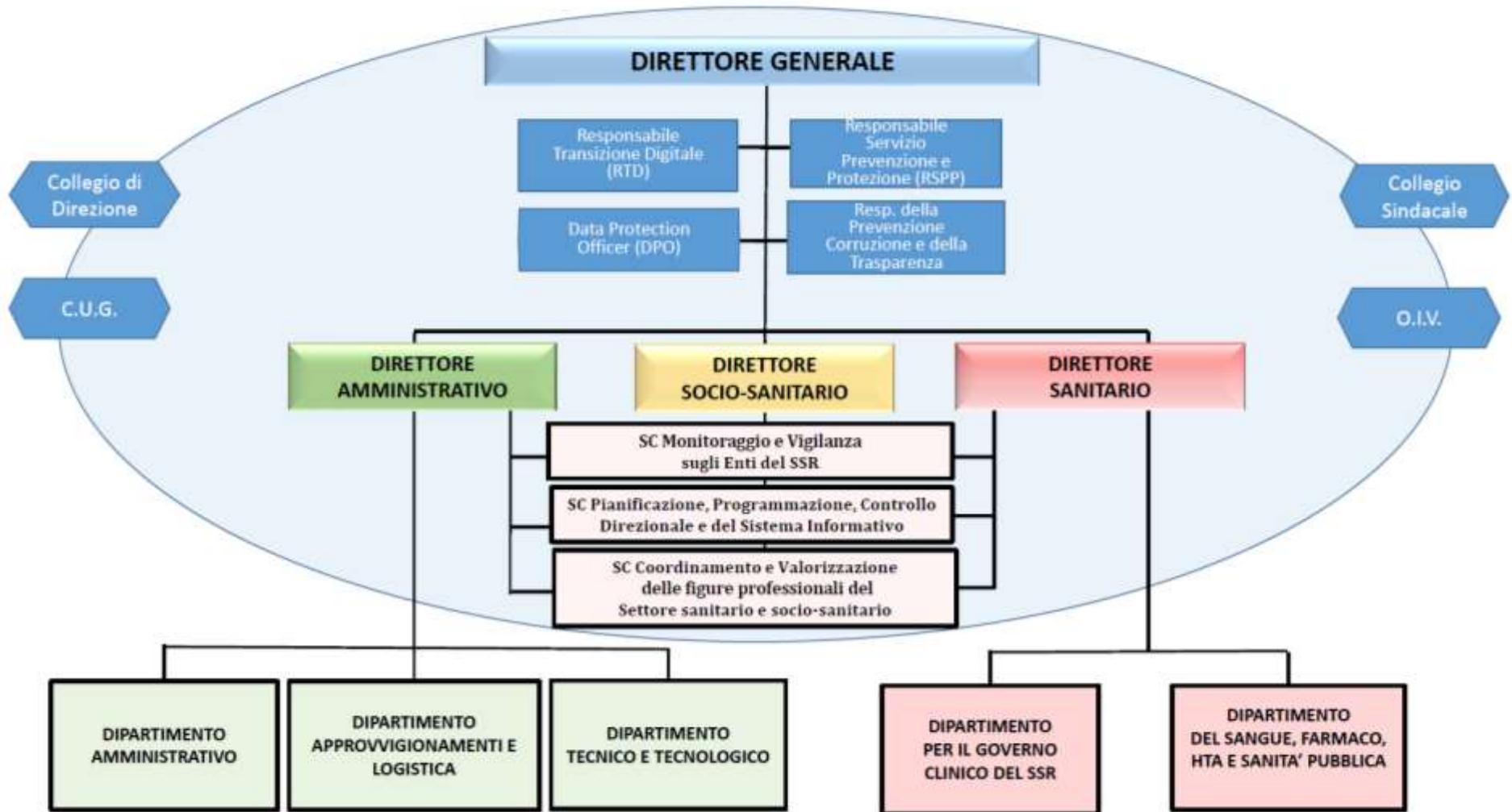
- Supporto tecnico alla Direzione centrale salute politiche sociali e disabilità, per la definizione e la realizzazione degli obiettivi di governo in materia sanitaria e sociosanitaria.
- Coordinamento degli Enti del SSR, ai quali trasferisce le scelte strategiche regionali in materia di programmazione attuativa e monitoraggio nella loro realizzazione.
- Erogazione di alcuni servizi accentrati di natura amministrativa, sanitaria, sociosanitaria, tecnica e logistica.

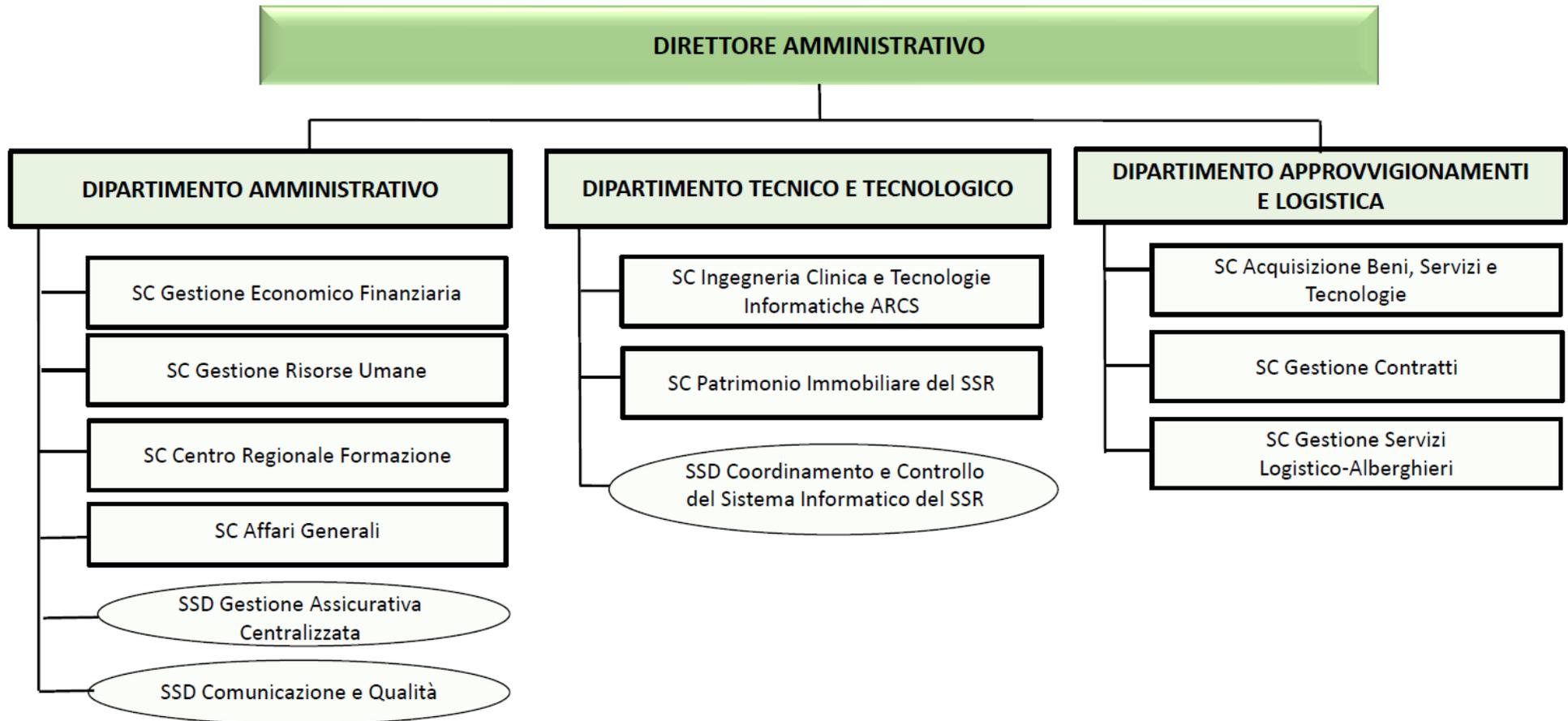
Successivamente, con l'entrata in vigore della L.R. n. 22 del 12 dicembre 2019 "Riorganizzazione dei livelli di assistenza, norme in materia di pianificazione e programmazione sanitaria e sociosanitaria e modifiche alla legge regionale 26/2015 e alla legge regionale 6/2006", il modello sanitario regionale di riferimento è stato ulteriormente dettagliato, così come è stato maggiormente specificato il ruolo di ARCS nel processo di pianificazione e programmazione regionale, nonché il suoi rapporti con altri enti del Servizio sanitario e con la Direzione centrale salute politiche sociali e disabilità.

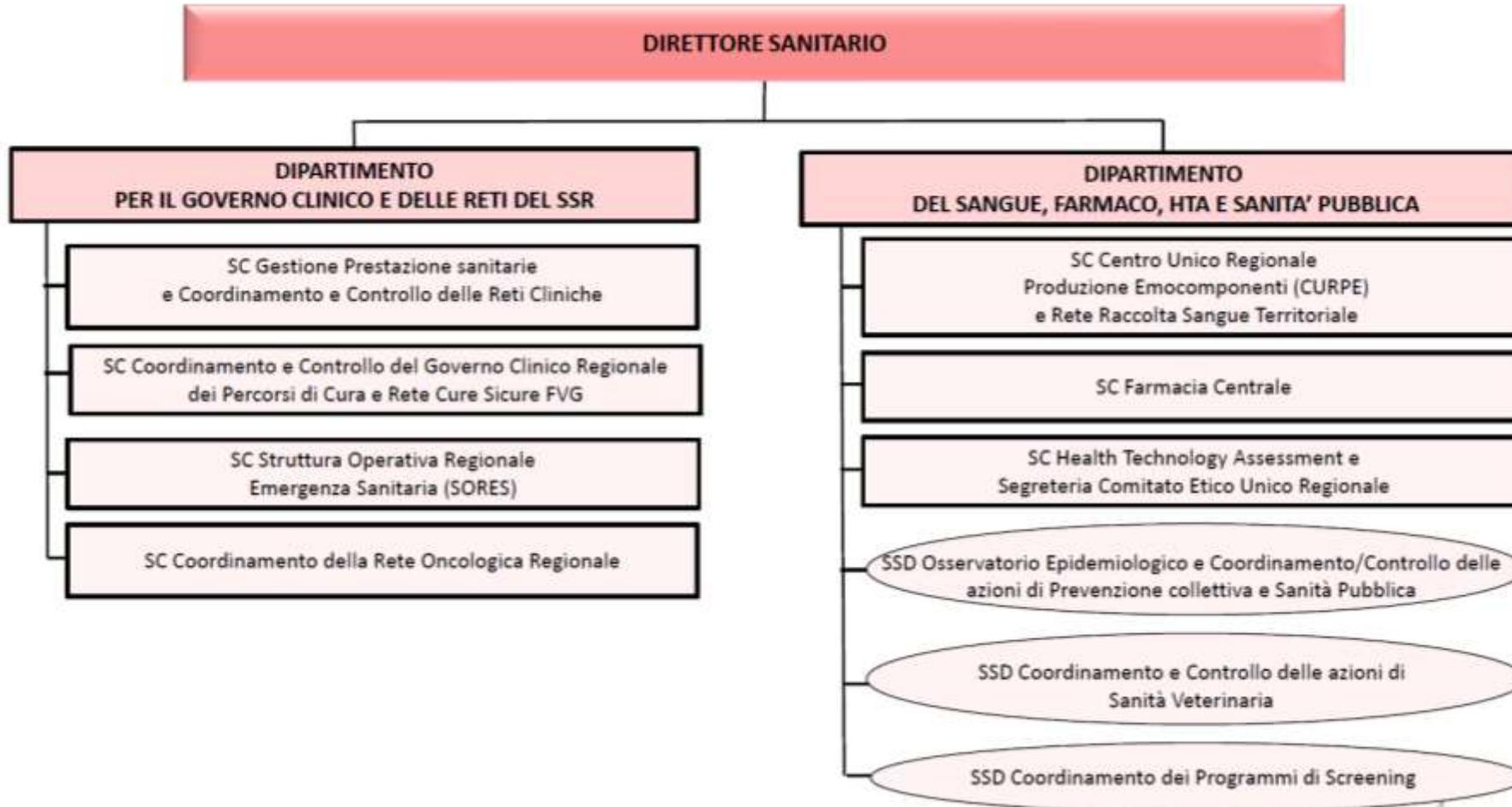
ARCS ha adottato il primo atto aziendale con delibera del Commissario Straordinario n. 92 del 28 giugno 2019. A seguito, e in coerenza con le innovazioni apportate dalla L.R. n. 22/2019, in un'ottica di sviluppo del ruolo dell'Azienda quale gestore di funzioni accentrate di natura amministrativa, tecnica, logistica e sanitaria e di coordinamento e controllo del sistema sanitario regionale, con decreto del Direttore Generale n. 115 del 7 maggio 2020 si è proceduto ad una revisione dell'atto aziendale.

Nel corso dell'anno 2022 alla luce delle funzioni previste dalle LR n. 27/2018 e n. 22/2019, al fine di dare attuazione ai mandati successivamente assegnati dalla Regione e tenuto conto dell'approvazione del D.M. 77/2022, si è proceduto ad un'ulteriore revisione dell'atto aziendale, di cui al decreto del Direttore Generale n. 159 del 10 agosto 2022, a cui verrà data progressiva attuazione.

Si riporta di seguito l'organigramma, così come previsto dall'atto aziendale.



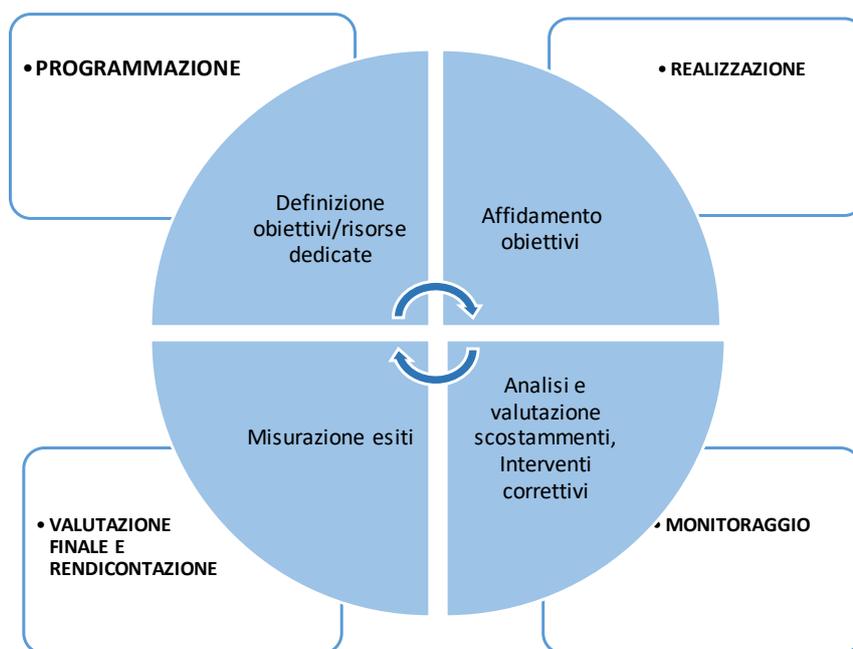




### 3. Il ciclo di gestione della performance

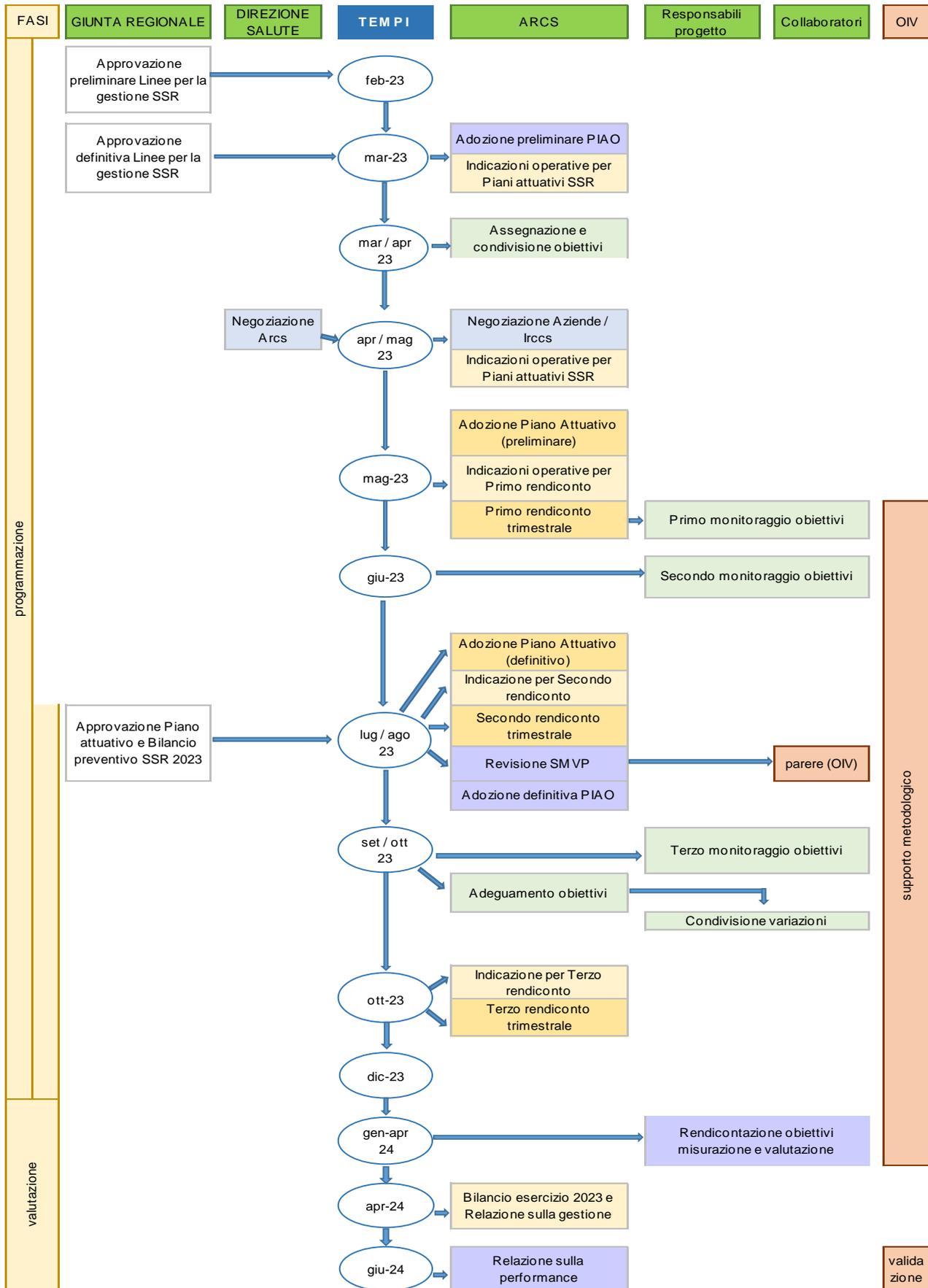
L'art. 4 del D.lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e attivazione di eventuali interventi correttivi, di misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il ciclo della performance si svolge con riferimento all'anno solare che coincide con l'esercizio contabile e di budget, in cui si individuano le seguenti macro fasi:



#### 3.1. Il ciclo della *performance* 2023

Di seguito si riporta lo schema di sintesi del Ciclo della performance 2023 con l'indicazione dei principali attori e dei tempi previsti di realizzazione.

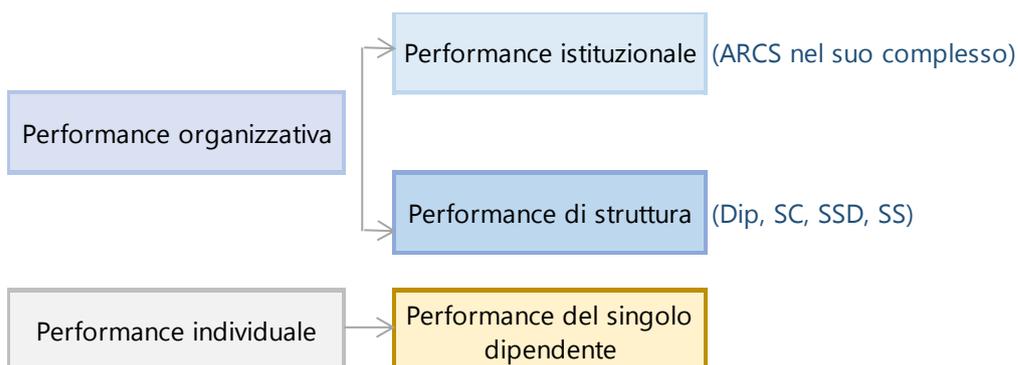


## 4. Le dimensioni della performance

Come evidenziato in premessa, l'ARCS quale pubblica amministrazione, è tenuta alla misurazione e alla valutazione della performance con riferimento:

1. all'Azienda nel suo *complesso*,
2. alle *unità organizzative* o aree di responsabilità in cui si articola,
3. ai *singoli dipendenti*.

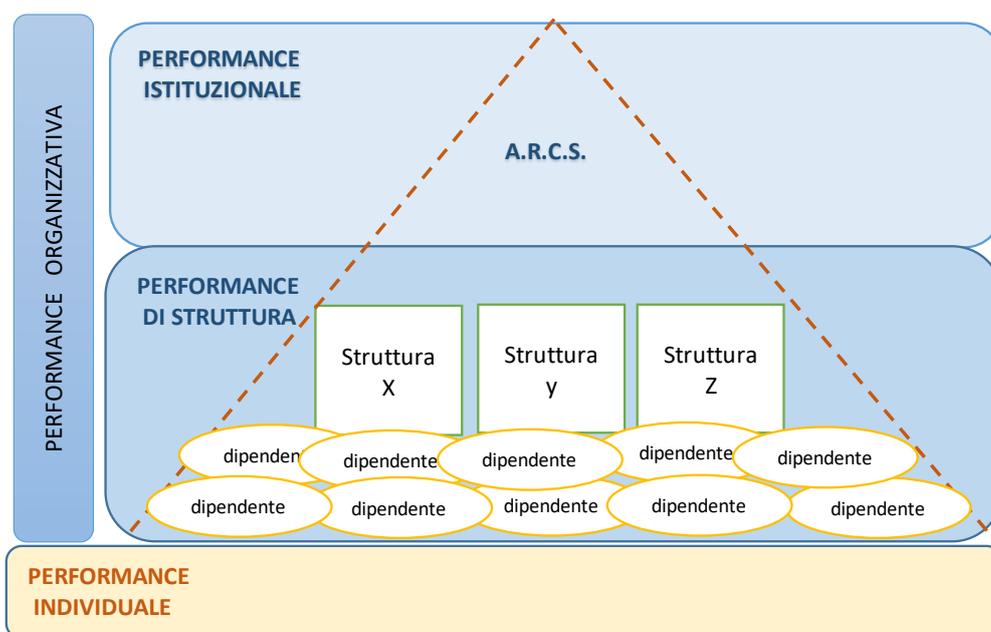
Rispecchiando i sopraccitati tre ambiti di misurazione e valutazione della performance, l'ARCS definisce:



La performance istituzionale afferisce alla realizzazione degli obiettivi complessivi dell'Arcs nel quadro della sua mission e degli ambiti istituzionali di intervento. La performance di struttura corrisponde al contributo che ciascuna unità organizzativa fornisce per il raggiungimento degli obiettivi complessivi dell'amministrazione. La performance individuale, invece, concerne il contributo dei singoli alle diverse unità organizzative e (più generalmente) all'azienda complessivamente considerata.

Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Azienda non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

È altresì evidente che performance organizzativa e performance individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo: solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente infatti il raggiungimento di risultati organizzativi.



La valutazione della performance organizzativa ed individuale avviene secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) che risulta parte integrante del ciclo di gestione annuale della performance. Per tal motivo, il sistema si inserisce nella fase programmatoria del ciclo della performance e viene aggiornato ed adottato annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

L'emergenza epidemiologica COVID-19 ha accelerato, l'implementazione dello smart working quale modalità alternativa di lavoro. La valutazione della performance organizzativa ed individuale tiene conto dei risultati conseguiti dalle strutture e dai singoli anche grazie all'attività svolta in modalità smart working.

#### 4.1. La performance organizzativa

La *performance organizzativa* esprime il risultato raggiunto dall'Azienda, nel suo complesso e nelle sue strutture organizzative, nel perseguimento degli obiettivi istituzionali,

strategici ed operativi definiti dalla programmazione regionale con le "Linee annuali per la gestione del Servizio Sanitario regionale" e declinati annualmente dall'ARCS nel "Piano attuativo e Bilancio preventivo" e nel Piano Integrato di Attività e organizzazione (PIAO).

La misurazione e valutazione della performance organizzativa opera quindi a tutti i livelli in funzione del grado di responsabilità previsto nell'Atto aziendale.

Oggetto della misurazione e valutazione della performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi - individuati dalla Direzione strategica, secondo le priorità aziendali ed in coerenza con la programmazione regionale – tenuto conto delle risorse assegnate e dell'efficacia/efficienza dei modelli gestionali.

Gli obiettivi assegnati alle strutture comprendono, altresì, le progettualità del "Piano triennale della prevenzione della corruzione e trasparenza".

I risultati attesi si caratterizzano per:

- oggettiva misurabilità;
- correlazione allo stato delle risorse effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- rilevanza e pertinenza alle esigenze della programmazione regionale, di ARCS, delle aziende del SSR e dei cittadini;
- essere riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente all'anno solare.

La realizzazione degli obiettivi è soggetta a monitoraggio periodico al fine di misurare lo stato di avanzamento delle diverse progettualità e porre in essere gli eventuali interventi correttivi. Il monitoraggio del "Piano attuativo e Bilancio preventivo" ai sensi della normativa regionale è da rendersi nei confronti della Direzione Centrale Salute.

In relazione alla complessità ed all'organizzazione dell'Azienda, la Direzione strategica può individuare obiettivi trasversali a più strutture/servizi, che quindi concorrono alla realizzazione complessiva della progettualità.

Gli obiettivi, sono di regola assegnati annualmente in sede di attribuzione della scheda di budget al responsabile del Dipartimento/Servizio/Struttura o al dirigente che per specifiche

competenze professionali risulta più idoneo alla loro realizzazione dalla Direzione strategica. Tra gli obiettivi complessivamente assegnati vengono individuati quelli cui associare un peso incentivazione.

A sua volta il responsabile del Dipartimento/Servizio/Struttura, illustra ai partecipanti alla realizzazione degli obiettivi i contenuti, le azioni richieste, i tempi e le modalità di valutazione previsti dalla scheda di budget. Entro 30 giorni dall'assegnazione della scheda, lo stesso responsabile all'uopo provvederà a redigere apposito verbale firmato da tutti i dipendenti assegnati alla struttura di presa visione degli obiettivi.

Il responsabile del Dipartimento/Servizio/Struttura, durante l'anno monitora l'andamento delle progettualità e fornisce ai propri collaboratori il feed back sull'andamento delle attività oggetto di obiettivo, con periodicità almeno trimestrale ed ogni qualvolta intervengano criticità in ordine alla realizzazione dello stesso.

A ciascun obiettivo sono associati azioni e indicatori, che rappresentano i risultati attesi e consentono l'effettuazione del monitoraggio periodico e la valutazione finale del grado di raggiungimento degli stessi.

E' prevista la possibilità di rimodulazione degli obiettivi nel corso dell'anno, qualora motivazioni esterne, non dipendenti o imputabili al responsabile della struttura/obiettivo, ne pregiudichino il raggiungimento o lo rendano non più rilevante. La richiesta di rimodulazione deve essere presentata in occasione dei monitoraggi periodici previsti e viene valutata, con il supporto della SC Programmazione, Pianificazione, Controllo Direzionale e del Sistema Informativo e del Direttore di Dipartimento competente, dal Direttore Sanitario e Amministrativo per i rispettivi ambiti di competenza.

Entro il primo bimestre dell'anno successivo il responsabile di struttura/obiettivo predisponde la rendicontazione finale sugli obiettivi assegnati evidenziando i risultati conseguiti rispetto al target prefissato e/o gli eventuali motivi di scostamento.

Le rendicontazioni sono acquisite agli atti della SC Pianificazione, Programmazione, Controllo direzionale e del Sistema Informativo, che predisponde gli atti per una valutazione degli esiti da parte del Direttore Sanitario e Amministrativo, secondo i rispettivi ambiti di

competenza. La medesima struttura cura l'istruttoria per le successive valutazioni di competenza dell'Organismo Indipendente di valutazione (OIV).

Nel caso in cui durante l'iter di valutazione emerga la necessità di annullare e/o stralciare un obiettivo al quale è associato un peso incentivazione, il grado di raggiungimento delle progettualità complessivamente assegnate, verrà calcolato proporzionalmente assumendo come nuova base di calcolo la somma degli obiettivi con peso incentivazione al netto di quello annullato e/o stralciato.

Gli esiti del processo di valutazione confluiscono nella Relazione sulla performance.

#### 4.2. La performance individuale

La performance individuale, riferita ai singoli dipendenti, è strettamente collegata agli obiettivi della struttura di appartenenza ed ai comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento delle proprie attività lavorative anche in modalità smart working.

Ai sensi dell'art.9 del D.Lgs.150/2009, la misurazione e la valutazione individuale è collegata:

1. Per i dirigenti ed il personale responsabile di un'unità organizzativa / progetto:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura), ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, ove assegnati e differenti da quelli di cui alla lettera a);
- c) alle competenze professionali e manageriali dimostrate attraverso i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

2. Per i collaboratori:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, (che definisce in una logica gerarchica anche la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza);

b) alle competenze dimostrate attraverso i comportamenti professionali e organizzativi.

La performance individuale attesa è stabilita nella fase programmatoria per quanto riguarda gli obiettivi a) e b) dei responsabili e gli obiettivi a) dei collaboratori; è definita dai comportamenti attesi relativi a ciascun profilo di ruolo per quanto riguarda il punto c) dei responsabili e b) dei collaboratori.

Per accedere alla valutazione è necessario un periodo di servizio effettivo nell'anno di almeno 30 giorni.

La valutazione della performance individuale riferita ai comportamenti attesi (punto 1, lett. c e punto 2, lett. b) presuppone la diretta conoscenza dell'operato del valutato da parte del valutatore, pertanto ogni dipendente sarà valutato dal proprio responsabile (Direttore/Responsabile di struttura ovvero di Direttore di Dipartimento ovvero Direttore sanitario/amministrativo).

Nel caso di trasferimento del dipendente in diversa struttura, la valutazione dei comportamenti sarà effettuata:

- dall'ultimo responsabile nel caso di servizio effettivo di almeno 30 giorni nella struttura
- in difetto dei 30 giorni dal responsabile della struttura di precedente assegnazione.

## 5. Destinatari

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si applica a tutto il personale dipendente dirigenziale e del comparto, sia con rapporto di lavoro a tempo determinato che indeterminato sia a tempo pieno sia a tempo parziale, compreso il personale in "*comando in*".

## 6. Misurazione e valutazione performance individuale

### 6.1. Misurazione e valutazione

Al termine del periodo di riferimento la performance organizzativa è oggetto di misurazione da parte dei servizi di controllo interno (SC Programmazione, Pianificazione, Controllo Direzionale e del Sistema Informativo) e di valutazione da parte del Direttore Amministrativo, del Direttore Sanitario e del Direttore Sociosanitario sulla base delle materie di rispettiva competenza. L'esito è comunicato al responsabile di struttura che, sulla base delle osservazioni e del livello di soddisfacimento delle attese espresse a inizio periodo ed eventualmente riallineate in fase intermedia, formula la valutazione finale del personale che ha collaborato e la comunica agli stessi.

I responsabili di struttura sono valutati dal Direttore sovraordinato ovvero dal Direttore sanitario/Direttore amministrativo/Direttore sociosanitario secondo i rispettivi ambiti di competenza. I Direttori di Dipartimento sono valutati dal Direttore sanitario/Direttore amministrativo/Direttore sociosanitario secondo i rispettivi ambiti di competenza.

La performance individuale tiene conto dei risultati raggiunti dalla struttura e del contributo dato dal singolo dipendente, in relazione al ruolo rivestito nell'organizzazione, così come indicato al precedente art. 4.2, punto 1 lett. c) e punto 2, lett. b). Il rapporto tra le due dimensioni varia in relazione al ruolo rivestito, così come di seguito indicato:

Dirigente con incarico	dimensione 1		dimensione 2	Totale punti
	Risultato performance di struttura/individuale		Comportamenti organizzativi	
	Obiettivi generali	Obiettivi individuali di natura gestionale		
Professionale	70		30	100
Struttura semplice	70	10	30	110
Struttura complessa o Semplice dipartimentale*	70	20	30	120

Qualora il direttore di struttura sia anche direttore di Dipartimento gli obiettivi individuali di natura gestionale avranno un ulteriore punteggio di 10 punti derivante dalle attività di coordinamento previste. Il totale del punteggio sarà pertanto pari a 130.

Personale comparto	dimensione 1	dimensione 2 -	Totale punti
	Risultato performance di struttura/individuale	Comportamenti organizzativi	
Tutte le categorie	70	30	100
Con incarico di funzione	70	30	100

I parametri che compongono la valutazione sono riportati nelle schede allegate distinte in relazione ai ruoli rivestiti nell'organizzazione.

La valutazione individuale è effettuata utilizzando le schede allegate da n. 1 a n. 6.

Gli esiti della valutazione sono comunicati alla Struttura Gestione Risorse Umane che congiuntamente alla SC Pianificazione, Programmazione, Controllo Direzionale e del Sistema Informativo, assicurano le funzioni di struttura permanente per la misurazione della performance

## 6.2. Capacità di differenziazione dei giudizi

La capacità di differenziare i giudizi è un aspetto molto importante dell'intero processo di valutazione della performance individuale, previsto in maniera esplicita dal D.Lgs. 150/2009.

Come indicato nelle Linee Guida n.2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, per assicurare una corretta differenziazione dei giudizi è necessario che vengano garantiti i presupposti necessari per la corretta applicazione del sistema (elementi di misurazione e valutazione chiari e definiti, fonte dati oggettive e attendibili, trasparenza e condivisione nella conduzione dell'intero processo, adeguata cultura manageriale per l'utilizzo corretto degli strumenti).

Al fine di migliorare il processo di valutazione, nel tempo sono stati realizzati degli specifici incontri formativi sul tema, con il coinvolgimento dei dirigenti aziendali e i titolari di

incarico di funzione rispetto all'importanza del processo valutativo e le modalità di valutazione. Nell'anno 2023 rispetto agli strumenti di misurazione e valutazione, si è ritenuto di mantenere la misurazione oggettiva della capacità di differenziazione dei giudizi (deviazione standard dei punteggi attribuiti), solo quale elemento informativo, posto che la dotazione delle diverse strutture aziendali molto spesso non ha una numerosità di dipendenti tale da consentire il corretto utilizzo di indicatori statistici di variabilità. È stata altresì mantenuta la misurazione soggettiva della capacità di differenziazione dei giudizi da parte dei singoli valutatori attraverso uno specifico item inserito nella scheda di valutazione del dirigente allo scopo di stimolare il confronto nel processo valutativo rispetto i criteri che hanno portato a alla valutazione dei collaboratori.

### 6.3. Colloquio di feedback

In sede di valutazione individuale annuale il valutatore restituisce al collaboratore, con apposito colloquio di feedback, salvo i casi di oggettiva impossibilità (es. cessazione, ecc.), le proprie valutazioni conclusive, formulate sulla base:

- delle attese definite ad inizio periodo;
- degli elementi osservati in corso d'anno, anche eventualmente già evidenziati/documentati al collaboratore.

I colloqui infrannuali di cui all'art. 4.1, così come quello finale costituiscono un momento di fondamentale importanza in cui il valutatore e il valutato, congiuntamente, indagano ed analizzano le cause degli esiti della prestazione, siano questi positivi o negativi.

In tal senso, l'incontro fornisce al valutatore e al valutato l'occasione per riflettere sulle possibili aree di miglioramento e come avviare un processo di sviluppo mirato, in particolar modo nel caso di una valutazione negativa dei risultati conseguiti e dei comportamenti attuati.

Qualora il valutato non condivida gli esiti della valutazione finale può essere attivata su richiesta del valutato la procedura di conciliazione, al fine di pervenire ad una conclusione bonaria della "controversia".

#### 6.4. Procedura di conciliazione

L'istanza scritta dovrà esporre chiaramente i motivi alla base della richiesta di conciliazione, che dovranno essere supportati da ogni evidenza ritenuta utile ed idonea a rivestire carattere probatorio.

L'istanza dovrà essere inviata, compilando il modulo allegato n. 8 debitamente datato e sottoscritto dall'interessato, entro il termine perentorio di 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, alla struttura Gestione risorse umane e, in copia, al valutatore.

La struttura provvede quindi ad istruire la pratica, anche ai fini della nomina della Commissione di conciliazione.

Nella nomina della composizione l'Azienda si attiene ai seguenti criteri:

Valutato	Comparto			Dirigente	
	Area del personale di supporto Area degli operatori Area degli assistenti	Area dei professionisti della salute e funzionari	Area del personale di elevata qualificazione	professionale	struttura
Presidente	Dirigente o Area dei professionisti della salute e funzionari	Dirigente o Area del personale di elevata qualificazione	Dirigente	Dirigente Struttura	Dirigente Struttura
Componente	Area del personale di supporto Area degli operatori Area degli assistenti	Area dei professionisti della salute e funzionari	Dirigente / Area del personale di elevata qualificazione	Dirigente professionale	Dirigente Struttura
Componente	Area del personale di supporto Area degli operatori Area degli assistenti	Area dei professionisti della salute e funzionari	Dirigente / Area del personale di elevata qualificazione	Dirigente professionale	Dirigente professionale

Nessuno dei componenti deve appartenere alla struttura del valutatore/valutato.

Tutta la documentazione acquisita dalla Struttura Gestione Risorse Umane è trasmessa alla Commissione di conciliazione, per le valutazioni di competenza.

La Commissione ha facoltà di chiedere ulteriori elementi di analisi e può ascoltare l'istante e il valutatore anche congiuntamente. L'istante può, se ritiene, farsi assistere da un rappresentante che può essere scelto anche tra i delegati delle organizzazioni Sindacali di comparto.

La Commissione adotta le proprie proposte a maggioranza mediante la redazione di apposito verbale. L'esito è comunicato congiuntamente all'istante e al valutatore.

Successivamente, l'istante ed il valutatore comunicheranno alla Commissione la volontà di accettare o meno le ipotesi conciliatorie. In caso di non accettazione, si sospendono per l'istante tutti gli effetti conseguenti al processo di valutazione della performance individuale – ivi compresa la liquidazione del trattamento incentivante. In caso di silenzio delle parti, si intende accettata la proposta della Commissione.

Dell'accettazione, del diniego o del silenzio delle parti sarà resa accurata verbalizzazione.

La procedura si conclude obbligatoriamente entro il termine del 15/6.

La Commissione comunicherà, quindi, l'esito della procedura di conciliazione all'OIV.

Per la Dirigenza sanitaria, e in analogia e omogeneità per la dirigenza PTA, si applicano le disposizioni di cui alla DGR 1765 del 19.11.2021 "Linee generali di indirizzo in applicazione dell'art. 6 del CCNL dell'Area Sanità sottoscritto il 19 dicembre 2019. Approvazione documento di confronto regionale" che definiscono il Ruolo dell'OIV nella valutazione di seconda istanza dei dirigenti dell'Area Sanità.

## 7. Collegamento con il sistema premiante

La valutazione della performance organizzativa e individuale costituisce "*conditio sine qua non*" per il conseguimento dei compensi incentivanti per il comparto e dirigenza secondo quanto previsto nei contratti collettivi integrativi, cui per completezza si rimanda.

I premi relativi alla performance sono correlati alla realizzazione degli obiettivi assegnati dalla Direzione aziendale e si distinguono in:

- Obiettivi generali assegnati alla struttura / servizio di appartenenza con le schede di budget;
- Strategici individuali legati a progettualità specifiche affidate a singoli operatori / teams;
- Specifici assegnati per la realizzazione delle progettualità individuate dalla Regione e finanziate con le Risorse aggiuntive Regionali (RAR).

I compensi incentivanti sono proporzionati ai risultati raggiunti secondo le modalità ed i criteri stabiliti negli specifici contratti integrativi aziendali per le diverse aree contrattuali. Si

precisa che l'accesso alla retribuzione di risultato/trattamento incentivante è subordinato al conseguimento di una valutazione delle performance organizzative pari almeno al 50% del punteggio massimo conseguibile.

## 8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo e i documenti di programmazione finanziaria e bilancio

Secondo quanto previsto dall'articolo 5, comma 1, e dall'articolo 10, comma 1, lett. a), del D.Lgs. 150/09, la definizione degli obiettivi nell'ambito del ciclo della performance avviene come evidenziato al precedente paragrafo 3.1 in maniera integrata con il processo di programmazione e di bilancio di previsione. Gli obiettivi aziendali e, conseguentemente quelli delle strutture operative in cui ARCS si articola, sono direttamente riconducibili agli obiettivi previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), dal Piano attuativo e Bilancio preventivo aziendale e dagli accordi sulle Risorse aggiuntive regionali.

**ALLEGATO 1: DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA RESPONSABILE DI DIPARTIMENTO**



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA RESPONSABILI DI DIPARTIMENTO					
ANNO DI VALUTAZIONE		2023			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
<b>dimensione 1 - risultato performance di struttura</b>					
<b>OBIETTIVI DI STRUTTURA</b>		%	PESO	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi generali			70	0,00	
Risultato complessivo obiettivi individuali gestionali			20	0,00	
Risultato complessivo obiettivi individuali gestionali - attività di coordinamento			10	0,00	
<b>dimensione 2 - comportamenti organizzativi</b>					
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE</b>			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate e tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori. Nella risoluzione dei problemi, decide tempestivamente ed efficacemente; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.				
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minor dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita				
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione ed integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali				
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura				
valori aziendali e benessere organizzativo	Favorisce la conoscenza e la diffusione dei valori aziendali, opera nel rispetto degli stessi. Favorisce attività e iniziative volte a migliorare il clima interno e il benessere organizzativo all'interno della struttura diretta				
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
Valutazione complessiva				<b>0,00</b>	
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE</b>					
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>					
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore	
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore	

**ALLEGATO 2: DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA O STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE**

Scheda 2



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRETTORI DI STRUTTURA COMPLESSA E DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE DIPARTIMENTALE					
ANNO DI VALUTAZIONE		2023			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
dimensione 1 - risultato performance di struttura					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	PESO	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi generali			70	0,00	
Risultato complessivo obiettivi individuali gestionali			20	0,00	
dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate e tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori. Nella risoluzione dei problemi, decide tempestivamente ed efficacemente; ha sempre un piano alternativo nel caso di criticità o di cambio di circostanze.			30	
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minor dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita				
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi/collaboratori, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione ed integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali				
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura				
valori aziendali e benessere organizzativo	Favorisce la conoscenza e la diffusione dei valori aziendali, opera nel rispetto degli stessi. Favorisce attività e iniziative volte a migliorare il clima interno e il benessere organizzativo all'interno della struttura diretta				
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee				
totale comportamenti organizzativi			0		
Valutazione complessiva					<b>0,00</b>
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

**ALLEGATO 3: RESPONSABILE STRUTTURA SEMPLICE**

Scheda 3



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI RESPONSABILI DI STRUTTURA SEMPLICE					
ANNO DI VALUTAZIONE		2023			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
dimensione 1 - risultato performance di struttura					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi generali			70	0,00	
Risultato complessivo obiettivi individuali gestionali			10	0,00	
dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Pianificazione e organizzazione	Pianifica le attività, le azioni ed i progetti da sviluppare, individualmente o insieme al gruppo di lavoro, al fine di raggiungere risultati efficaci e di qualità, utilizzando le risorse assegnate. Definisce le priorità e conseguentemente gestisce il proprio tempo lavoro e quello dei collaboratori, in coerenza con le indicazioni del responsabile di SC				
Orientamento ai risultati e alla qualità	Orienta il gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi con la massima qualità ed il minimo dispendio possibile di risorse; in sintesi, con l'efficienza necessaria per fornire il miglior servizio all'utente. Utilizza indicatori chiari e monitora costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Incoraggia il gruppo di lavoro ad avanzare proposte per introdurre nell'organizzazione del lavoro metodi e processi più efficienti. Promuove l'atteggiamento di servizio e le azioni per soddisfare le esigenze dell'utente e promuove meccanismi per accertare il livello di servizio e di soddisfazione percepita.				
Soluzione problemi	Analizza le informazioni e decide tempestivamente ed efficacemente, tenendo conto degli obiettivi da raggiungere e delle prospettive nel breve, medio e lungo periodo. Ha sempre un piano alternativo in caso di criticità o cambio di circostanze				
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenza della normativa e teorico/pratica delle procedure/attività di competenza della struttura. Si mantiene in costante aggiornamento e cura il trasferimento del proprio know how al personale della struttura				
Orientamento verso i colleghi/collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, dimostrando capacità di gestione e prevenzione dei conflitti e generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura. Collabora e si integra con le altre strutture aziendali				
Capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori	Effettua la valutazione dei propri collaboratori evidenziando gli elementi distintivi di ognuno di essi e raggiungendo pertanto una differenziazione nei punteggi attribuiti ovvero è in grado di giustificare eventuali valutazioni omogenee				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
Valutazione complessiva					0,00
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore	
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore	

**ALLEGATO 4: DIRIGENTE CON INCARICO PROFESSIONALE**



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE/ORGANIZZATIVA DIRIGENTI CON INCARICO PROFESSIONALE					
ANNO DI VALUTAZIONE		2023			
dati valutato					
Cognome e nome					
profilo/incarico					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
Dimensione 1 - risultato performance di struttura					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00	
Dimensione 2 - comportamenti organizzativi					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			(punti da 1 a 5) *	peso	PUNTI MATURATI
Puntualità / Precisione / Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività di competenza, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali.				
Flessibilità	Disponibile a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Reagisce alle situazioni impreviste in modo adeguato ed efficace, nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica.				
Soluzione problemi	Focalizza le cause di un problema e propone soluzioni efficaci, idonee ad evitare criticità o errori				
Conoscenze professionali/tecniche applicate	Dimostra conoscenze specialistiche delle attività di competenza della struttura e capacità professionali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto				
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle, elaborando e sottoponendo al proprio responsabile proposte concrete e sostenibili				
Orientamento verso i colleghi / collaboratori	Gestisce le relazioni con i colleghi, generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Favorisce la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
Valutazione complessiva				0,00	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE					
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO					

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

**ALLEGATO 5: PERSONALE COMPARTO TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE (ORGANIZZATIVA O PROFESSIONALE)**

Scheda 5



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO TITOLARE DI INCARICO DI FUNZIONE ORGANIZZATIVA O PROFESSIONALE						
ANNO DI VALUTAZIONE		2023				
dati valutato						
Cognome e nome						
Profilo				Area		
Dipartimento						
Struttura						
Periodo	DAL			AL		
<b>dimensione 1 - risultato performance organizzativa</b>						
OBIETTIVI DI STRUTTURA			%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura				70	0,00	
<b>dimensione 2 - comportamenti organizzativi</b>						
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE			peso	30	(punti da 1 a 5) * peso PUNTI MATURATI	
Puntualità e Precisione / Autonomia	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate, evidenziando un agire autonomo e coerente con i vincoli organizzativi aziendali e con le disposizioni del responsabile di struttura. In raccordo con il responsabile, pianifica efficacemente le attività proprie e degli eventuali collaboratori, selezionando le priorità.					
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura. Capacità di reazione a situazioni impreviste nel rispetto dei vincoli organizzativi e della linea gerarchica					
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci					
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura. Capacità professionali in funzione delle competenze necessarie all'incarico assunto					
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle					
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi generando un clima favorevole alla collaborazione e integrazione. Capacità di favorire la circolazione di informazioni chiare e coerenti con il mandato della struttura					
totale comportamenti organizzativi				0	30	
Valutazione complessiva					0,00	
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE</b>						
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>						

firma del valutato (per presa visione)

data assegnazione obiettivi

firma del valutatore

firma del valutato (per presa visione)

data verifica

firma del valutatore

**ALLEGATO 6: PERSONALE COMPARTO**

scheda 6



SCHEDA DI VALUTAZIONE PRESTAZIONE INDIVIDUALE PERSONALE COMPARTO					
ANNO DI VALUTAZIONE		2023			
<b>dati valutato</b>					
Cognome e nome				Area	
Profilo					
Dipartimento					
Struttura					
Periodo	DAL		AL		
<b>dimensione 1 - risultato performance organizzativa</b>					
OBIETTIVI DI STRUTTURA		%	peso	PUNTI MATURATI	
Risultato complessivo obiettivi di struttura			70	0,00	
<b>dimensione 2 - comportamenti organizzativi</b>					
QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE		peso	30	(punti da 1 a 5) * peso PUNTI MATURATI	
Puntualità e Precisione	Esegue correttamente e nel rispetto dei tempi le attività assegnate				
Flessibilità	Disponibilità a modificare i propri schemi e/o orari in relazione alle esigenze della struttura				
Soluzione problemi	Capacità di focalizzare le cause di un problema e proporre soluzioni efficaci				
Conoscenze professionali / tecniche applicate	Conoscenze teorico/pratiche delle procedure/attività di competenza della struttura				
Orientamento verso l'utente	Coglie le esigenze dell'utente del servizio e si adopera per soddisfarle				
Orientamento verso i colleghi	Capacità di gestire le relazioni con i colleghi e di favorire la circolazione di informazioni				
totale comportamenti organizzativi			0	30	0
Valutazione complessiva				<b>0,00</b>	
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE</b>					
<b>OSSERVAZIONI DEL VALUTATO</b>					
firma del valutato (per presa visione)		data assegnazione obiettivi		firma del valutatore	
firma del valutato (per presa visione)		data verifica		firma del valutatore	

## ALLEGATO 7: SCALA COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

### SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (*dimensione 2*)

(punteggio da 1 a 5)

<b>1</b> <b>inadeguato</b>	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
<b>2</b> <b>migliorabile</b>	Prestazioni solo parzialmente rispondenti agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici
<b>3</b> <b>Adeguato</b>	Prestazioni mediamente in linea con gli standard o le attese Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche Non necessità di specifici interventi di miglioramento
<b>4</b> <b>Buono</b>	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune di rilievo
<b>5</b> <b>Ottimo</b>	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento

**ALLEGATO 8: ISTANZA DI CONCILIAZIONE**



Alla SC Gestione Risorse Umane  
[risorseumane@arcs.sanita.fvg.it](mailto:risorseumane@arcs.sanita.fvg.it)  
e p.c. a  
[valutatore] \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_@arcs.sanita.fvg.it  
[mail istituzionale valutatore]

**Oggetto:** Valutazione della prestazione individuale anno 2023. **Istanza di conciliazione.**

Il/La sottoscritt \_\_\_\_\_ in  
servizio presso \_\_\_\_\_  
email per le comunicazioni inerenti la presente procedura \_\_\_\_\_

**propone istanza di conciliazione**

secondo la procedura prevista dal vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance aziendale, per le seguenti motivazioni:

---

---

---

---

---

A tal fine, allega la seguente documentazione:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

Dichiara, infine, sotto la propria responsabilità, di essere consapevole delle sanzioni penali, nel caso di dichiarazioni non veritiere, di formazione o uso di atti falsi ai sensi e per gli effetti dell'art. 76 del D.P.R. n. 445/2000.

data \_\_\_\_\_

firma

\_\_\_\_\_