

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

## Area del Comparto

### 1. Criteri generali di erogazione dei compensi di produttività

L'organizzazione aziendale applica i contenuti del Contratto nazionale per la parte relativa ai compensi di produttività, attraverso l'adozione in via uniforme di una metodologia per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative. Il presente protocollo, fermo restando il più complesso *Sistema di misurazione e valutazione delle performance*, 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).

La distribuzione dei compensi di produttività viene strettamente collegata al modello di gestione budgetaria adottato dall'Azienda ed in quest'ottica rappresenta una leva gestionale per incentivare il personale al raggiungimento in via coordinata delle finalità dell'Ente.

In considerazione dei livelli di responsabilità individuabili nell'organizzazione, i Direttori ed i Responsabili di Centro di Responsabilità (CdR) contrattano con la Direzione strategica gli obiettivi e le risorse assegnate alla propria unità operativa (UO) per il conseguimento degli stessi. Il personale afferente a ciascuna struttura, considerato facenti parte di un "team", viene informato e coinvolto in forma necessariamente trasparente circa la programmazione operativa a livello di UO, 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, misurato 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 considerazione delle **PERFORMANCE INDIVIDUALI** che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che degli altri parametri condivisi nel presente Protocollo.*

Al fine di garantire la trasparenza del sistema ed indurre i previsti livelli di efficacia nella gestione dell'unità operativa, ciascun Direttore/Responsabile di CdR è tenuto a garantire, nelle varie fasi di programmazione e controllo, il debito coinvolgimento di tutto il personale afferente alla propria struttura. Dovranno quindi essere organizzati appositi momenti d'incontro con i componenti dell'equipe (dirigenza e comparto) per:

- l'illustrazione degli obiettivi di budget, dei relativi indicatori di performance e dei risultati attesi;
- la condivisione delle modalità di attuazione del piano di budget, cioè come l'unità operativa si organizza per conseguire gli obiettivi programmati;
- condividere le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi;
- condividere le risultanze della verifica e valutazione dei risultati finali conseguiti.

Ciascun direttore/responsabile di CdR è quindi tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti, trasmettendo all'Amministrazione la scheda degli obiettivi di budget sottoscritta da tutti i propri collaboratori (dirigenza e comparto) e/o il verbale delle relative riunioni sottoscritto dai collaboratori coinvolti.

Si puntualizza, infine, che il presente protocollo determina esclusivamente le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato in considerazione delle performance organizzative ed individuali rilevate, rinviando agli appositi regolamenti aziendali circa l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

### 2. Consistenza del Fondo di Produttività

La **determinazione del fondo economico** annualmente destinabile all'incentivazione del personale viene effettuata, nelle modalità previste dalla vigente normativa di riferimento, dai competenti uffici dell'Area Amministrativa; qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi contrattuali del personale, le risorse destinabili all'incentivazione dell'anno di riferimento possono essere accresciute di tali avanzi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

Circa la **periodicità della distribuzione degli incentivi**, nel rispetto di quanto disposto dalla vigente normativa di riferimento, che ammette l'erogazione del premio di produttività solo previa verifica dei risultati effettivamente conseguiti, oltre all'ordinaria

procedura di verifica e liquidazione attivabile a conclusione dell'esercizio di riferimento, il riconoscimento di eventuali anticipazioni a titolo di acconto, presupponendo in ogni caso la possibilità per l'Amministrazione di procedere ad eventuali operazioni di conguaglio al termine dell'esercizio, dovrà essere necessariamente preceduto da una verifica da parte dell'OIV circa la regolarità della gestione del presente sistema da parte dei singoli CdR ed il grado di conseguimento infrannuale degli obiettivi programmati.

### 3. I parametri di calcolo dell'incentivo

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale spettante, oltre ai livelli di performance 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. la **performance organizzativa** del CdR di afferenza;
- B. la valenza del piano di budget del CdR di afferenza;
- C. il livello di responsabilità individuale, anche in relazione al conseguimento degli obiettivi di budget;
- D. la **performance individuale** di ciascun operatore;
- E. la quantità di servizio individualmente prestata.

### 4. Verifica della performance organizzativa

(rif. paragrafo 3 \_ punto A)

Tenuto conto di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro e di quanto ribadito dal D.Lgs 150/09, 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, quindi, saranno direttamente commisurati alle performance organizzative annualmente verificate.

Al termine di ciascun esercizio, sulla base dei flussi informativi aziendali e delle relazioni annuali predisposte da parte di ciascuna struttura organizzativa, l'OIV, con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente principalmente afferenti all'area del Controllo di Gestione, propone all'Amministrazione 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.

In considerazione delle performance conseguite da ciascuna struttura, il relativo personale accederà proporzionalmente alla quota di incentivazione determinata in via teorica ad inizio anno.

Nel rispetto dei principi normativi richiamati dal presente accordo, gli **eventuali residui** del fondo incentivante **derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa di struttura** saranno destinati, confermando le complessive modalità di calcolo previste nel presente Protocollo, al personale afferente ai CdR che abbiano conseguito una performance organizzativa pari almeno all'85%.

### 5. Punteggio di Valenza di ciascun CdR

(rif. paragrafo 3 \_ punto B)

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 al fondo incentivante di area contrattuale, quindi dei dipendenti che alle stesse afferiscono, tiene anche in considerazione un **"punteggio differenziale di valenza"**.

Tale punteggio è definito dalla Direzione aziendale in fase di sottoscrizione 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.

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**6. Livello di responsabilità individuale: accesso al fondo e responsabilità sul conseguimento degli obiettivi di budget**

(rif. paragrafo 3 \_ punto C)

Il calcolo dell'incentivo individuale è correlato anche al livello di responsabilità dei singoli dipendenti, sia in termini di un maggiore accesso al fondo al crescere delle responsabilità organizzative individuali, sia, d'altro canto, alla differente responsabilità in caso di parziale raggiungimento degli obiettivi di budget.

A tal proposito si individuano i due seguenti parametri di calcolo:

**6.1 parametro individuale di accesso al fondo**, in considerazione del livello di responsabilità organizzativa nel conseguimento degli obiettivi di struttura, secondo quanto indicato nella seguente tabella:

**Parametro di accesso individuale**

Posizioni Organizzative	1.50
Funzioni di Coordinamento	1.45
Categoria Ds	1.45
Categoria D	1.34
Categoria C	1.24
Categoria Bs	1.12
Categoria B	1.08
Categoria A	1.00

**6.2 parametro individuale aggiuntivo di accesso al fondo**, correlato a particolari ed onerosi apporti richiesti dall'organizzazione a specifici dipendenti, ai fini del conseguimento di importanti finalità aziendali. Il parametro in questione integra quella di cui al punto precedente (6.1) e può assumere un punteggio massimo pari a 2.00. In forma analoga a quanto previsto per la *valenza* di CdR, anche l'individuazione del presente parametro ricade sotto la responsabilità della Direzione aziendale e deve essere necessariamente sostenuta da evidenti ed oggettivi motivazioni.

**6.3 responsabilità differenziale**, in considerazione del livello di responsabilità nel caso di parziale conseguimento degli obiettivi annuali di struttura:

**Livello di responsabilità differenziale**

Posizione organizzativa	100 %
Funzione di coordinamento	80 %
Categoria D - Ds	80 %
Categoria C	60 %
Categoria B - Bs	50 %
Categoria A	40 %

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 incarichi o categorie ai fini incentivanti risultino differenzialmente responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità	Esempio di performance UO di	Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)	Performance considerata ai fini dell'incentivo
Posizione organizzativa	100%	80% (20% performance non conseguita)	100% - (100% di 20%) →	80 %
Funzione di coordinamento	80%		100% - (80% di 20%) →	84 %
Categoria D - Ds	80%		100% - (60% di 20%) →	88 %
Categoria C	60%		100% - (50% di 20%) →	90 %
Categoria B-Bs	50%		100% - (40% di 20%) →	92 %
Categoria A	40%			

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*



Le parti convengono sulla necessità che la presente metodologia di valorizzazione differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei valorizzatori nei confronti dei rispettivi collaboratori. A tal proposito, il valorizzatore è tenuto a fornire evidenza dell'avvenuta informativa attraverso la verbalizzazione dell'incontro tenutosi o facendo apporre la firma dei collaboratori su copia del modello di scheda riportante i criteri ed i livelli condivisi.

Il valorizzatore al termine dell'esercizio dovrà motivare ai singoli componenti dell'équipe le ragioni della valorizzazione individuale, in relazione ai cui esiti finali ciascun dipendente, se motivatamente in disaccordo, può presentare ricorso per via gerarchica.

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.

Il punteggio di valorizzazione, parametro che concorre alla determinazione della quota di incentivo spettante ai singoli operatori nel contesto di una specifica UO e che quindi non influisce sulla distribuzione del fondo fra strutture diverse, è calcolato rapportando la sommatoria dei livelli di apporto individuale all'intervallo di variabilità 0.75 - 1.25. Pertanto, posta la relazione tra il valore massimo del range (1.25) con il livello 5 della scala ed il valore minimo del range (0.75) con il livello 1, secondo un calcolo proporzionale che tiene conto della numerosità dei criteri utilizzati nella scheda, le funzioni amministrative risalgono al punteggio di valorizzazione di ciascun dipendente.

Per tradurre la somma dei punteggi corrispondenti ai livelli di flessibilità presenti nella scheda all'interno dell'intervallo di variabilità 0.75 - 1.25, si applica la seguente formula di riproporzionamento:

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

dove: **FL min** = flessibilità minima conseguibile (0.75)

**FL MAX** = flessibilità massima conseguibile (1.25)

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

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

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

E' inoltre opportuno ricordare come la trasparenza delle procedure di cui sopra, compresa l'illustrazione degli obiettivi di budget riferiti alla propria struttura, nonché la responsabilità di rilevare nei tempi e forme previste l'apporto dei singoli collaboratori, rientrano di fatto nelle competenze obbligatorie del responsabile valorizzatore, assumendo quindi specifica rilevanza nell'ambito della valutazione del suo stesso incarico.

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, casistica questa che, tenuto conto del processo di valorizzazione anche in via preventiva, nonché della prevista oggettività dei contenuti della scheda, dovrebbe normalmente riguardare solo aspetti procedurali e/o metodologici, il Dipendente interessato, entro 15 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo Valorizzatore, il quale, 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, 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, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo Stesso può richiedere un confronto con il Valorizzato e/o il Valorizzatore per gli opportuni approfondimenti.

## 8. Distribuzione degli incentivi in considerazione della quantità di servizio

(rif. paragrafo 3 \_ punto E)

Si concorda che gli incentivi relativi ad un determinato CdR siano attribuiti anche in considerazione dell'effettiva presenza in servizio, secondo una logica di redistribuzione delle quote incentivanti tra i colleghi dell'équipe (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Non concorrono alla determinazione di cui al presente articolo le seguenti tipologie di assenze:

- maternità obbligatoria;
- interdizione anticipata dal lavoro (es: gravidanza a rischio);

