

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

## Area della Dirigenza

Medico-Veterinaria, Sanitaria non medica, Amministrativa, Tecnica e Professionale

### 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.

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.

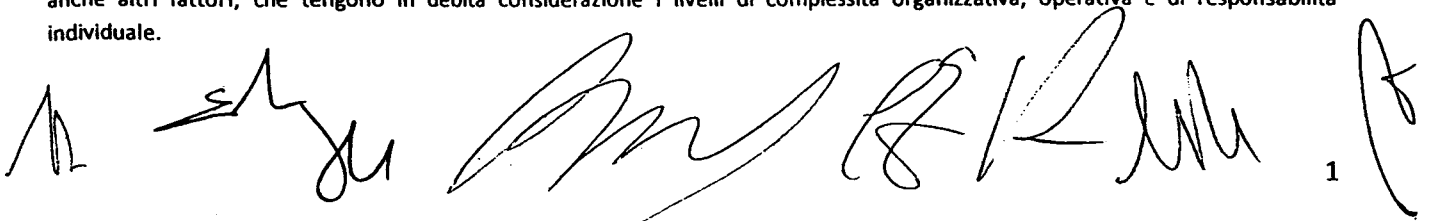
### 2. Consistenza del Fondo di Produttività

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 operativa che caratterizza i diversi ambiti dell'organizzazione;
- C. il livello di responsabilità individuale;
- 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, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. 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.

Tenuto necessariamente conto delle logiche organizzative che contraddistinguono il modello aziendale e della modalità di distribuzione proporzionale degli incentivi di cui al presente accordo, ai fini del calcolo del premio spettante ai Dirigenti titolari di struttura, si procede considerando questi ultimi afferenti alla macrostruttura di riferimento e considerando quale performance organizzativa della stessa, la performance media conseguita dalle unità operative in cui si articola. L'incentivo dei dirigenti in questione sarà inoltre riproporzionato fra gli stessi anche in considerazione di un ulteriore parametro (compreso fra 0.00 e 1.00) commisurato alla performance organizzativa conseguita dalla propria struttura.

Nel rispetto dei principi normativi richiamati dal presente accordo, infine, 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.

#### 6. Parametro individuale di accesso al fondo in considerazione del livello di responsabilità individuale

(rif. paragrafo 3 \_ punto C)

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

A tal proposito si individuano i seguenti parametri di accesso:

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:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di UOC	1.50
Responsabile di UOSD	1.45
Responsabile di UOS	1.34
Dirigente professional con esperienza > 5 anni	1.24
Dirigente professional con esperienza < 5 anni	1.12

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 oggettivabili motivazioni.

## 7. Valorizzazione delle performance individuali

(rif. paragrafo 3 \_ punto D)

Definite quindi le modalità di accesso al fondo incentivante da parte del personale afferente ai singoli CdR, in relazione a ciascuna struttura aziendale è necessario rilevare la performance individuale dei singoli dipendenti, secondo la metodologia indicata nel prosieguo del presente paragrafo.

Ciascun dirigente è valorizzato in via gerarchica dal Direttore/Responsabile della struttura/macrostruttura di afferenza, secondo il modello organizzativo adottato dall'Azienda.

Per garantire un partecipato e trasparente percorso di valorizzazione degli apporti individuali, a livello di ciascuna struttura si prevede che il relativo valorizzatore proceda all'illustrazione dei contenuti oggetto di analisi (criteri di valorizzazione) all'inizio del periodo di riferimento, procedendo all'individuazione degli apporti individuali programmati da parte di ciascun collaboratore (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA); al termine dell'esercizio di riferimento il valorizzatore procederà quindi a rilevare l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli dipendenti (VALORIZZAZIONE FINALE).

Ai fini dell'individuazione dei contenuti della scheda di valorizzazione individuale, considerato che a livello aziendale le singole strutture si caratterizzano per differenti tipologie di attività, quindi per specifici contesti operativi, obiettivi e modalità per il raggiungimento degli stessi, **all'inizio di ogni esercizio ciascun valorizzatore è tenuto ad individuare e presentare ai rispettivi collaboratori gli specifici ambiti di apporto individuale** che saranno utilizzati ai fini incentivanti nell'anno di riferimento ed in relazione ai gruppi omogenei identificabili nel contesto della struttura. A tal fine devono essere individuati **almeno 5 criteri di valorizzazione**, la cui definizione, che negli anni successivi a quello di prima applicazione potrà avvenire anche confermando o aggiornando quelli già adottati nell'esercizio precedente, dovrà logicamente risultare funzionale al conseguimento degli obiettivi della specifica struttura.

In riferimento a ciascuno dei suddetti criteri di valorizzazione si prevedono **cinque livelli di apporto crescente alla produttività dell'equipe**, in relazione a ciascuno dei quali, sempre ad inizio anno, sarà necessario esplicitare il relativo significato, tenendo presente che il livello 1 rappresenta il minimo contributo accettabile ed il livello 5 l'impegno massimo programmabile da parte dei rispettivi collaboratori.

**I criteri ed i livelli di valorizzazione degli apporti individuali dovranno necessariamente risultare trasparenti ed oggettivabili**, potendosi riferire ad ambiti e standard quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, di processo, ecc.

In considerazione quindi delle peculiarità delle diverse strutture aziendali e ribadendo come ogni singola struttura debba procedere in forma contestualizzata all'individuazione di criteri e livelli di valorizzazione idonei ad apprezzare gli specifici apporti dei rispettivi collaboratori, di seguito si riporta lo schema tipico della scheda di valorizzazione, in cui, **a titolo meramente esemplificativo**, sono indicati dei possibili criteri con esplicitazione dei relativi livelli di apporto individuale.

AA JU [Signature] [Signature] [Signature] [Signature] [Signature] [Signature]

Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione (ESEMPIO)	Livello 1 (= 1 punti)	Livello 2 (= 2 punti)	Livello 3 (= 3 punti)	Livello 4 (= 4 punti)	Livello 5 (= 5 punto)
Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] /mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure gestite nel CdR
Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi	3-2	5-4	7-6	9-8	11-10
Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio (sala operatoria/diagnosi, degenze, ambulatorio, gestione amministrativa): n. ambiti	1	2	3	4	5
Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative aziendali: ambito di coinvolgimento	equipe	unità operativa	dipartimento/area	liv. aziendale	liv. regionale

Considerato che la quantità del servizio prestato da ciascun dipendente (tempi determinati, tempi parziali, assenze, ecc.) costituisce già elemento di calcolo degli incentivi da parte dell'Amministrazione secondo le modalità indicate all'art. 8 del presente Protocollo, ai fini dell'individuazione dei contenuti della scheda di valorizzazione, non è metodologicamente corretto individuare criteri direttamente riferiti alla quantità di servizio, oppure rilevare apporti individuali alla stessa direttamente ed esclusivamente correlati.

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,

*[Handwritten signatures]*

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'accoglienza 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'equipe (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);
- citazioni a testimoniare ed espletamento funzioni di giudice popolare;
- formazione obbligatoria e facoltativa;
- ferie e riposi compensativi;
- terapie salvavita;
- donazioni di midollo osseo
- Legge 104/92.

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

In ogni caso si individua un valore soglia pari a 30 giorni effettivi di lavoro nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.