

Regolamento
Ciclo di gestione della Performance
AZIENDA OSPEDALIERA SAN GIOVANNI ADDOLORATA
(processo di budget)



Sommario

| | |
|---|-----------|
| Introduzione | 4 |
| Principi generali | 4 |
| Processo di pianificazione | 5 |
| La pianificazione strategica | 6 |
| 1. <i>Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)</i> | 6 |
| 2. <i>Il Piano degli investimenti</i> | 6 |
| 3. <i>Bilancio economico di previsione pluriennale</i> | 6 |
| Il Ciclo di gestione della Performance | 7 |
| Obiettivi del Ciclo di gestione della Performance | 7 |
| Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance | 7 |
| 1. <i>Direzione strategica</i> | 8 |
| 2. <i>UOC Programmazione e Controllo</i> | 8 |
| 3. <i>O.I.V. della Performance</i> | 8 |
| 4. <i>Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV</i> | 8 |
| 5. <i>Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di primo livello (CdR di primo livello)</i> | 9 |
| 6. <i>Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di secondo livello (CdR di secondo livello)</i> | 9 |
| Fasi del Ciclo di gestione della Performance | 10 |
| 1. <i>Predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche</i> | 10 |
| 2. <i>Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei CdR di primo e secondo livello</i> | 10 |
| 3. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance</i> | 11 |
| 4. <i>Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)</i> | 11 |
| 5. <i>Fase negoziale (primo e secondo livello)</i> | 11 |
| 6. <i>Fase di negoziazione finale (primo e secondo livello)</i> | 12 |
| 7. <i>Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget</i> | 13 |
| 8. <i>Revisione degli obiettivi di budget</i> | 13 |
| 9. <i>Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance</i> | 13 |
| 10. <i>Informativa alle Organizzazioni Sindacali</i> | 13 |
| 11. <i>Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità</i> | 14 |
| 12. <i>Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi</i> | 14 |
| 13. <i>Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR</i> | 14 |
| 14. <i>Sistema di misurazione e valutazione (SMVPI)</i> | 15 |
| 15. <i>Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.</i> | 17 |
| Tempistica | 17 |

Acronimi

| | |
|--------|---|
| CdR | centri di responsabilità |
| O.I.V. | Organismo indipendente di valutazione |
| PIAO | Piano integrato di attività e organizzazione |
| PSR | Piano Sanitario Regionale |
| PTPCT | Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza |

Introduzione

Il processo di Budget prende avvio in un contesto di riferimento regionale nel quale dovranno essere perseguiti gli interventi prioritari e necessari per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo sanitario, mediante gli obiettivi che verranno assegnati dalla regione Lazio.

L'Azienda, pertanto, in coerenza con il Piano Strategico/ Rientro, con il PSR ed i conseguenti Piani Operativi, con le disposizioni Regionali, con il Bilancio Preventivo Economico Annuale intende proseguire i percorsi già attuati, consolidando la performance qualitativa e quantitativa e il livello di appropriatezza raggiunto negli anni precedenti stabilendo, comunque, obiettivi di governo di assistenza e di produzione che possano essere realizzati in considerazione delle risorse disponibili e degli obiettivi economici sia di contenimento dei costi che della certezza dei medesimi.

Con tali indirizzi generali prende avvio il Ciclo di gestione della performance (Processo di budget).

Il Regolamento, pertanto, formalizza la metodologia, le fasi e i tempi del Ciclo di Gestione della Performance.

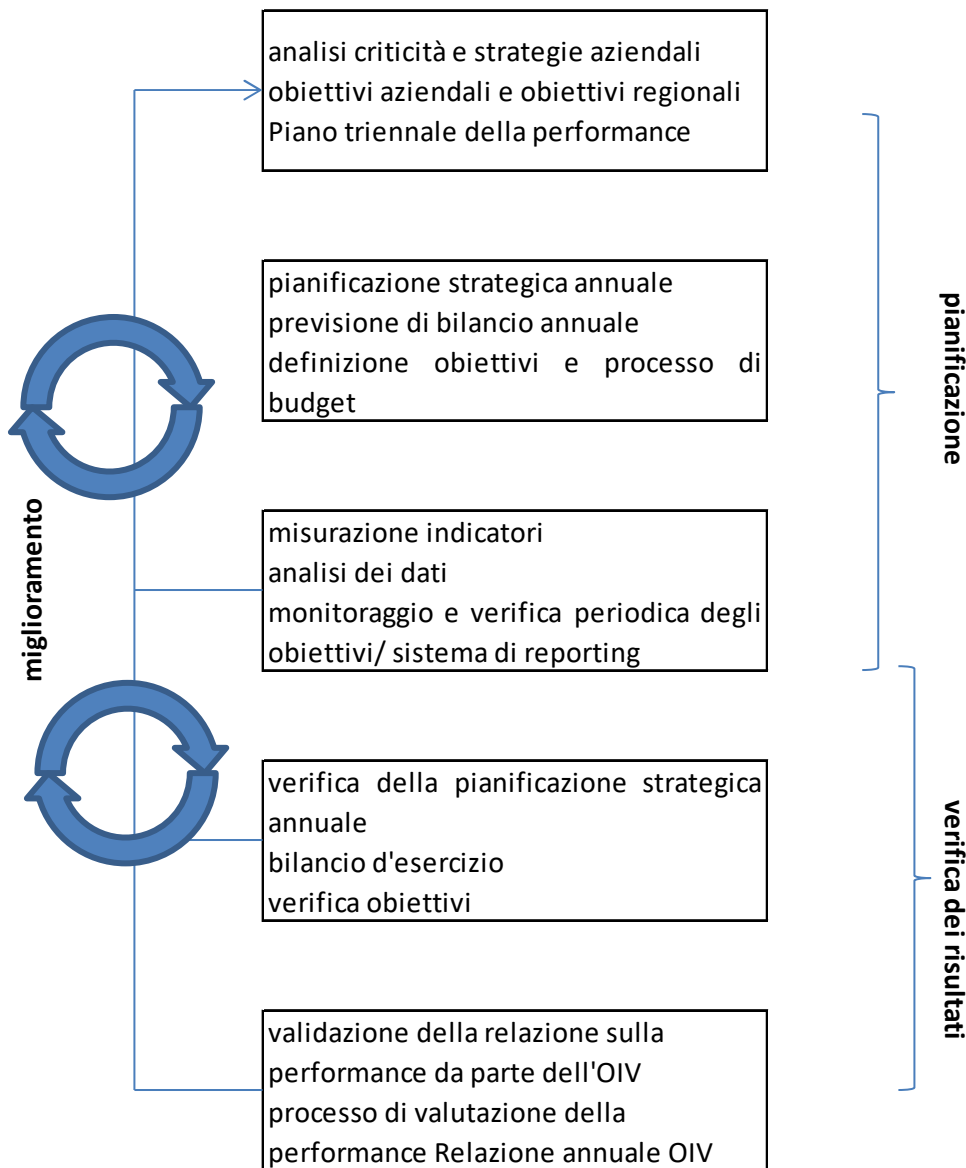
Principi generali

Ai sensi del d.lgs. n. 150/2009 il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- ✓ definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- ✓ collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- ✓ monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
- ✓ processo di misurazione della performance
- ✓ utilizzo dei sistemi premianti
- ✓ processo di rendicontazione dei risultati

Gli obiettivi sono individuati non solo secondo un modello top down, ma anche bottom up, pertanto gli obiettivi annuali dell'azienda non sono solo declinati a partire da quelli individuati a livello regionale ma emergono anche da una valutazione aziendale dei dati di efficienza, qualità e sicurezza.

Le fasi sequenziali del ciclo della performance dell'Azienda, sviluppato in coerenza con i contenuti dalla Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, Art. 4 e con il ciclo della programmazione finanziaria e del Bilancio, sono descritte nel diagramma di flusso qui di seguito riportato



Il processo di pianificazione, programmazione e controllo consente di organizzare in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate a definire gli obiettivi strategici e della gestione aziendale, individuare e monitorare le azioni che consentono di conseguirli e a controllare i risultati conseguiti.

Processo di pianificazione

Il processo di pianificazione dell'Azienda si basa sui seguenti elementi:

- recepimento delle direttive di pianificazione sanitaria regionale;
- formulazione degli obiettivi aziendali;
- valutazione delle risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi;
- predisposizione di piani di intervento e individuazione di indicatori di efficacia;
- definizione delle modalità di controllo sui risultati ottenuti.

I documenti di pianificazione sanitaria regionale sono un punto di riferimento essenziale per la programmazione sanitaria dell'Azienda; contengono obiettivi qualitativi, organizzativi ed economici, in base a direttive ministeriali e regionali cui le aziende devono attenersi.

Prevedono una componente di programmazione:

- economica (obiettivi di bilancio)
- delle risorse umane
- sulla politica del farmaco e degli investimenti
- sulla erogazione dei LEA
- sulla qualità dei servizi.

Tali documenti, unitamente agli obiettivi assegnati annualmente dalla stessa Regione ai Direttori Generali, costituiscono la base per la elaborazione di specifiche linee strategiche aziendali di pianificazione strategica.

La pianificazione strategica

E' una attività inquadrata in una progettualità pluriennale e comporta per l'Azienda ospedaliera l'elaborazione dei seguenti documenti:

1. il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
2. il Piano degli Investimenti;
3. il Bilancio Economico Previsionale Pluriennale.

Si tratta di documenti a carattere pluriennale, aggiornati secondo il principio dello scorrimento annuale. In essi, il primo anno di pianificazione costituisce l'input per la programmazione annuale.

1. Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Il PIAO è un documento unico di programmazione e governance che, assorbe le funzioni del Piano della Performance, del PTPCT, del POLA, nonché del piano per la formazione e del piano assunzionale, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi aziendali e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori.

L'elaborazione del documento è coordinata dalla UOC Programmazione e Controllo, la realizzazione del documento si associa alla definizione e successiva negoziazione degli obiettivi assegnati ai CdR.

2. Il Piano degli investimenti

Contiene la descrizione tecnica, la tempistica di realizzo degli investimenti previsti e la quantificazione monetaria degli investimenti previsti.

3. Bilancio economico di previsione pluriennale

Esprime analiticamente il risultato economico dell'Azienda previsto per il successivo triennio, formulato secondo lo schema di bilancio obbligatorio, approvato dalla Regione e sottoposto a riclassificazione per eventuali adeguamenti a norme statali.

E' corredato da una relazione del Direttore Generale che ne costituisce parte integrante.

Il Ciclo di gestione della Performance

Obiettivi del Ciclo di gestione della Performance

Gli obiettivi sono definiti dalla Direzione Strategica, in coerenza con quelli di Bilancio, ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

L'efficacia di un processo di gestione della valutazione della performance nel suo complesso viene garantita dalla qualità tecnica con cui sono formulati gli obiettivi, i quali, pertanto, dovranno essere (Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo II, art. 5; D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, art. 5, c. 2):

- rilevanti e pertinenti;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e delle attività;
- concreti, in quanto relativi a elementi oggettivamente osservabili;
- misurabili e non generici, tali che i dati necessari per valutare il raggiungimento dell'obiettivo siano oggettivi e reperibili dal valutatore ad un basso costo;
- definiti nel tempo: l'orizzonte temporale di riferimento è di norma annuale, nel caso di obiettivi che richiedano più di un anno per la loro realizzazione si individuano obiettivi intermedi realizzabili nel corso dell'anno e si indicano le attese per gli anni successivi;
- parametrati, in quanto contengono il riferimento concreto in base al quale si misura l'effettivo raggiungimento;
- chiari, in modo che siano facilmente comprensibili le attese nei confronti del dirigente valutato e quali dati sono considerati utili ai fini della valutazione;
- sfidanti, ma raggiungibili, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire equità;
- commisurati ai valori e agli standard di riferimento;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione, con riferimento, ove possibile, agli anni precedenti;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Soggetti del Processo di misurazione e valutazione della Performance

Il Processo di misurazione e valutazione della Performance prevede il coinvolgimento dei seguenti attori:

1. Direzione Strategica;
2. UOC Programmazione e Controllo;
3. Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV);
4. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV;
5. Centri di Responsabilità di primo livello (CdR di primo livello);
6. Centri di Responsabilità di secondo livello (CdR di secondo livello).

1. Direzione strategica

Direttore Generale

- definisce le linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale coerentemente con le scelte strategiche formulate a livello regionale e aziendale (Ciclo di gestione della performance);
- approva il budget negoziato con i CdR di primo livello
- verifica gli andamenti e valuta eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi.

Direttore Sanitario e Direttore Amministrativo

Supportano il Direttore Generale, avvalendosi della collaborazione delle strutture in staff ed in particolare della UOC Programmazione e Controllo per:

- la definizione delle linee di indirizzo per la formulazione del budget annuale
- la verifica degli andamenti e nella valutazione delle eventuali richieste di rinegoziazione degli obiettivi.

2. UOC Programmazione e Controllo

Supporta la Direzione Strategica nel processo decisionale di budget per definire delle proposte operative di obiettivi, articolate per CdR, proponendo la definizione di obiettivi coerenti con le linee di indirizzo della Direzione Strategica (PIAO).

Inoltre:

- garantisce la definizione di obiettivi concreti, misurabili, integrati e controllabili;
- propone alla Direzione Strategica il Regolamento del Ciclo di Gestione della Performance;
- definisce il calendario del budget (dall'inizio alla fine del processo);
- supporta la negoziazione con i CdR di primo livello;
- esamina le proposte operative dei vari CdR di primo livello, garantendone la gestione unitaria, integrata e coerente con il PIAO;
- effettua le verifiche intermedie, di norma trimestrali, dell'andamento del budget e, qualora necessario, in corso d'anno e, se necessario, su proposta dei CdR di primo livello, predisporre eventuali proposte di modifica degli obiettivi di budget da sottoporre alla Direzione Strategica;
- valuta i risultati finali raggiunti alla fine del periodo di riferimento.

3. O.I.V. della Performance

L'O.I.V., ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, Capo IV, art. 14, è un organismo autonomo il quale riferisce direttamente agli organi di indirizzo politico-amministrativo. Consta di 3 componenti esterni all'Azienda, di cui 1 con funzione di presidente, individuati, secondo le procedure previste dalla normativa vigente, mediante selezione comparativa, in ragione dell'elevata professionalità ed esperienza maturata nel campo del management, della Programmazione e Controllo di gestione, della misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, con incarico triennale.

L'OIV assume i compiti previsti dall'art. 14 comma 2 del DLgs. 150/2009 insieme a quelli definiti dalla normativa nazionale e regionale e/o identificati dalle specifiche deliberazioni ANAC.

4. Struttura tecnica permanente di supporto all'OIV

La Struttura Tecnica permanente dell'Azienda è individuata, con apposita deliberazione, nella UOC Programmazione e Controllo.

Tale struttura, la cui disciplina è disposta dai regolamenti di organizzazione, ai sensi della Legge Regionale 16 marzo 2011, n. 1, art. 16, deve presidiare l'integrità del sistema e supportare l'O.I.V. nel Ciclo di gestione della performance, fornendo dati, informazioni ed analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti. Inoltre esercita le ulteriori funzioni previste dai regolamenti di organizzazione.

5. Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di primo livello (CdR di primo livello)

Sono CdR di primo livello le strutture aziendali individuate come tali nell'atto aziendale vigente e le altre funzioni eventualmente individuate dalla Direzione Generale in coerenza con l'atto aziendale vigente con la delibera di avvio del ciclo.

I CdR di primo livello:

- negoziano il budget di primo livello con la Direzione Strategica;
- negoziano e approvano il budget dei CdR di secondo livello che li compongono;
- assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- monitorano, con cadenza periodica, lo stato di avanzamento degli obiettivi direttamente riferibili alla dimensione di governance dipartimentale e di quelli assegnati ai CdR di secondo livello afferenti, segnalando tempestivamente eventuali criticità alla Direzione Aziendale e alla UOC Programmazione e Controllo;
- adottano le misure correttive necessarie per il riallineamento e la correlazione degli indicatori e delle azioni agli obiettivi assegnati;
- forniscono con cadenza trimestrale (di norma entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre), tutti i dati e le informazioni necessarie alla UOC Programmazione e Controllo per la verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati (debito informativo trimestrale);
- supportano la UOC Programmazione e Controllo nell'elaborazione del conto consuntivo dei CdR ponendo a confronto per ciascuno il grado di raggiungimento degli obiettivi a conclusione dell'esercizio annuale.

6. Centro di Responsabilità/Titolare di Budget di secondo livello (CdR di secondo livello)

Sono CdR di secondo livello le strutture aziendali individuate come tali dall'Atto aziendale vigente, afferenti ad un CdR di primo livello.

I CdR di secondo livello:

- negoziano il proprio budget, in termini di obiettivi e risorse, con i centri di responsabilità di primo livello;
- assumono la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- monitorano, con cadenza periodica, lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati alla struttura segnalando tempestivamente eventuali criticità al CdR di primo livello;
- adottano le misure correttive necessarie per il riallineamento e la correlazione degli indicatori e delle azioni agli obiettivi assegnati;
- con cadenza trimestrale (di norma entro il 15° giorno del mese successivo alla scadenza del trimestre), forniscono tutti i dati e le informazioni necessarie al CdR di primo livello per la verifica intermedia sullo stato di avanzamento degli obiettivi negoziati (debito informativo trimestrale) e per quella finale di valutazione;

- partecipano, a soli fini informativi, alle riunioni di negoziazione, verifiche intermedie e consolidamento dei risultati degli obiettivi dei CdR di primo livello con la Direzione Strategica;

Fasi del Ciclo di gestione della Performance

Il Ciclo di gestione della Performance si articola nelle seguenti fasi:

1. predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche;
2. avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione del CdR di primo e secondo livello;
3. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance;
4. predisposizione delle Schede di Budget per il Ciclo di Gestione della Performance per i CdR (primo e secondo livello);
5. fase negoziale (primo e secondo livello);
6. fase di negoziazione finale (primo e secondo livello);
7. fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget;
8. revisione degli obiettivi di budget;
9. trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance;
10. informativa alle Organizzazioni Sindacali;
11. analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità;
12. verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi;
13. fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR. di primo livello;
14. sistema di misurazione e valutazione della Performance;
15. Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.

1. Predisposizione del PIAO con indicazione delle aree strategiche

La Direzione Strategica approva il PIAO predisposto, sulla base delle istruzioni della Direzione Strategica, dalla UOC Programmazione e Controllo.

Il Piano riassume la messa a punto degli elementi che caratterizzano l'Azienda dal punto di vista strutturale, gestionale e di riallocazione delle risorse umane ed economiche, nonché l'attuazione dei processi e delle procedure necessarie a sviluppare le funzioni di produzione previste (valore pubblico), in coerenza con gli obiettivi strategici pianificati dall'Azienda e dalle linee di programmazione regionale.

Le direttive strategiche che la Direzione proietta sulle articolazioni aziendali trovano la loro concretizzazione in specifiche aree strategiche individuate nel PIAO e specificate annualmente nella delibera di avvio del ciclo.

2. Avvio del Ciclo di gestione della Performance e individuazione dei CdR di primo e secondo livello

La UOC Programmazione e Controllo predispone la delibera di avvio del Ciclo di gestione della Performance con la quale la Direzione Strategica individua i CdR di primo livello e di secondo livello secondo quanto previsto dall'Atto Aziendale vigente ed in coerenza con quanto stabilito dalla normativa regionale.

3. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della Performance

La UOC Programmazione e Controllo trasmette all'O.I.V. i documenti relativi all'avvio del Ciclo di gestione della performance.

4. Predisposizione delle schede di budget per il Ciclo di gestione della Performance (primo e secondo livello)

La UOC Programmazione e Controllo, sulla base delle direttive della Direzione Strategica, predispone la Scheda di Budget per ciascun CdR

Tali schede sono articolate secondo le aree strategiche individuate nel PIAO.

La Scheda di Budget

La scheda di budget è un prospetto sintetico, redatto per singolo CdR, su cui sono riportati i seguenti dati informativi:

- Ciclo della Performance
- Centro di costo e descrizione del CdR
- Nominativo del Direttore/Dirigente responsabile
- Dotazione organica
- Sede storica dati di produzione/costi, prestazioni intermedie e principali indicatori di attività
- Data di sottoscrizione

Nell'ambito di ciascuna area strategica definita nel PIAO vengono inquadrati gli obiettivi generali ed operativi con i relativi indicatori di misurazione, specificando per ciascuno le seguenti informazioni:

- il valore di negoziazione per l'Anno precedente (se necessario);
- l'eventuale range entro il quale l'obiettivo si considera raggiunto;
- il peso assegnato all'obiettivo;
- la fonte dato;

Il peso complessivo degli obiettivi assegnati deve risultare pari a 100.

Gli obiettivi operativi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e basati sul tempo.

Gli obiettivi operativi per il personale del comparto sanitario sono individuati nell'ambito del Dipartimento delle Professioni Sanitarie, in una logica di coerenza rispetto al modello organizzativo ed ai processi gestionali in essere anche di tipo trasversale.

5. Fase negoziale (primo e secondo livello)

La fase negoziale si apre con la convocazione da parte della Direzione strategica dei CdR di primo livello per la consegna e la discussione delle schede di budget (incluse le proposte di schede per i CdR di secondo livello afferenti).

La base di partenza per la negoziazione è costituita dagli impegni assunti dall'azienda attraverso il documento di pianificazione e programmazione (PIAO) definito sulla base dei risultati conseguiti e delle risorse utilizzate nel corso dell'anno precedente, al netto di eventuali investimenti, operazioni straordinarie o progetti innovativi che necessitino di approvazione e finanziamento specifici da parte della Regione.

Alla negoziazione dei CdR partecipano anche i responsabili delle UOS afferenti il CdR, a seconda della natura del CdR, le professioni sanitarie e le figure che la Direzione Strategica individua in fase di avvio delle negoziazioni.

Dell'esito della negoziazione viene redatto apposito verbale in cui vengono riportate le eventuali modifiche alle schede concordate dal CdR di primo livello con la Direzione Strategica.

I CdR di primo livello hanno a disposizione 10 giorni per:

- valutare gli obiettivi assegnati condividendoli con i CdR di secondo livello e con il personale afferente;
- formulare eventuali proposte di obiettivi integrativi e/o alternativi.

La fase negoziale di secondo livello si svolge con le medesime modalità di quella di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nel medesimo arco temporale di 10 giorni.

Di questo processo devono essere prodotti appositi verbali di condivisione che:

- i CdR di primo livello devono inviare alla Direzione Strategica per il tramite della UOC Programmazione e Controllo;
- I CdR di secondo livello devono inviare al CdR di primo livello.

Le schede di budget possono essere modificate e/o integrate sulla base delle proposte di obiettivi integrativi e/o alternativi presenti nei verbali di condivisione di primo livello, dopo attenta valutazione effettuata dalla Direzione Strategica.

Pertanto le proposte di modifica delle schede di secondo livello devono essere preventivamente concordate con il CdR di primo livello.

La UOC Programmazione e Controllo recepiti gli esiti della negoziazione provvede ad apportare sulle schede di budget le modifiche concordate e provvede all'invio ai CdR di primo livello delle schede definitive (di primo e di secondo livello).

6. Fase di negoziazione finale (primo e secondo livello)

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede definitive, la Direzione Strategica convoca i CdR di primo livello all'incontro finale di negoziazione degli obiettivi assegnati. Le schede così definite vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR di primo livello.

In quella sede i CdR di primo livello devono produrre copia delle schede di budget dei CdR di secondo livello sottoscritte con le medesime modalità di quello di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nell'arco temporale dei 5 giorni dall'invio delle schede definitive.

Nel caso in cui il CdR di primo livello non condivida e non sottoscriva la Scheda di Budget, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con il Direttore Generale.

Nel caso in cui il CdR di secondo livello non condivida e non sottoscriva la Scheda di Budget, si rinvia la chiusura della negoziazione al successivo contraddittorio con la Direzione Strategica, il CdR di primo livello e il CdR di secondo livello.

7. Fase di consolidamento di negoziazione delle Schede di Budget

La UOC Programmazione e Controllo, a conclusione del processo di negoziazione provvede al consolidamento delle Schede di Budget dei CdR mediante la predisposizione e l'adozione da parte della Direzione Strategica della delibera di chiusura della fase negoziale.

8. Revisione degli obiettivi di budget

Nell'ipotesi in cui, durante l'esercizio di riferimento, si dovesse verificare una differenza tra risultati effettivi ed attesi, dovuta a cause esterne e non governabili dai singoli CdR e/o dall'Azienda, si potrà attivare una fase di revisione degli obiettivi con procedura analoga a quella per la negoziazione di budget.

La revisione degli obiettivi di budget potrà avvenire, in corso d'anno, alternativamente:

1. su iniziativa della Direzione Strategica qualora nel corso dell'esercizio dovessero rilevarsi differenze significative tra obiettivi e risultati effettivi o vengano emanati provvedimenti o direttive regionali che modificano gli obiettivi già assegnati ai CdR, o in presenza di sostanziali modifiche degli indirizzi aziendali e/o dell'assetto organizzativo;
2. su proposta motivata del CdR interessato, con comunicazione alla Direzione Strategica, entro 10 giorni dal ricevimento (o dalla pubblicazione sul sito internet aziendale) dei report dei risultati infra-annuali conseguiti, o tempestivamente a seguito del verificarsi delle cause esterne non governabili.

Qualora, per cause esterne e non direttamente imputabili a una cattiva gestione della struttura un obiettivo di budget assegnato dovesse risultare irraggiungibile, il CdR potrà chiederne la cassazione alla Direzione Strategica, con le medesime modalità della richiesta di revisione.

L'eventuale cassazione dell'obiettivo porterà alla riparametrazione dei punteggi sugli obiettivi restanti.

Nell'ipotesi in cui non fossero disponibili i report sintetici contenenti tutti i dati di attività e/o di costo, si terrà conto esclusivamente delle informazioni disponibili al momento con un buon livello di attendibilità; e di conseguenza verranno negoziati obiettivi solo con riferimento a quelle variabili di cui si hanno a disposizione indicatori quantitativi di supporto alla successiva fase di controllo.

9. Trasmissione all'O.I.V. dei documenti relativi alla fase di negoziazione del Ciclo di gestione della Performance

La UOC Programmazione e Controllo, trasmette all'O.I.V. i documenti relativi alla negoziazione del Ciclo di Gestione della performance.

10. Informativa alle Organizzazioni Sindacali

La Direzione Strategica informa le Organizzazioni Sindacali dell'avvio del Ciclo di Gestione della Performance, nonché dei criteri generali di valutazione (coefficienti di pesatura, definizione dei range, ecc.).

11. Analisi periodica dei risultati di budget e confronto con i CdR di primo livello per evidenziare eventuali criticità

La UOC Programmazione e Controllo, avvia la fase di monitoraggio periodico, di norma trimestrale, degli obiettivi assegnati.

La fase di monitoraggio prevede la rilevazione dei dati di consuntivo del periodo di riferimento, estratti dai relativi flussi informativi aziendali o dalle fonti dati indicate nelle Schede di Budget necessari all'analisi degli scostamenti, al fine di verificare lo stato di avanzamento delle azioni correlate agli obiettivi.

La finalità del monitoraggio degli obiettivi è quella di:

- responsabilizzare i CdR al pieno raggiungimento degli obiettivi negoziati, attraverso la diffusione di una adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti;
- disporre di informazioni sull'andamento della gestione utili a migliorare le attività di programmazione future;
- procedere ad eventuali variazioni del Budget in funzione del manifestarsi di eventi critici e vincolanti evidenziati dai CdR di primo livello e/o ritenuti rilevanti dalla Direzione Strategica, in quanto dovuti a cause esterne non governabili dalle strutture aziendali.
- trasmettere agli uffici regionali i monitoraggi degli andamenti degli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

Fatte salve particolari situazioni di criticità che richiedano il contraddittorio, i risultati del monitoraggio effettuato nel primo semestre vengono comunicati ai CdR e alle professioni sanitarie.

12. Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene determinato, in termini di percentuale, confrontando il valore di consuntivo con il valore negoziato, correlandolo al peso del singolo obiettivo. L'OIV effettua verifiche a campione sul grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base della documentazione fornita dalla Struttura tecnica permanente.

13. Fase di consolidamento del grado di raggiungimento degli obiettivi di budget con i CdR

La UOC Programmazione e Controllo, predispone le schede di supporto complete del grado di raggiungimento pesato degli obiettivi per consentire il processo di valutazione da parte della Direzione strategica (valutazione di prima istanza) e dell'O.I.V. (valutazione di seconda istanza).

Le schede di consuntivazione (di primo e secondo livello) vengono inviate ai CdR di primo livello.

I CdR di primo livello ricevute le schede hanno a disposizione 10 giorni per:

- valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi con i CdR di secondo livello e con il personale assegnato;
- formulare osservazioni e richiedere la rivalutazione del grado di raggiungimento o la cassazione di obiettivi corredando la richiesta con apposita documentazione a supporto del parziale o mancato raggiungimento degli stessi.

I CdR di secondo livello nel medesimo arco temporale:

- valutano il grado di raggiungimento degli obiettivi con il personale assegnato;

- possono formulare osservazioni e richiedere la rivalutazione del grado di raggiungimento o la cassazione di obiettivi corredando la richiesta con apposita documentazione a supporto del parziale o mancato raggiungimento degli stessi.

Di questo processo devono essere prodotti appositi verbale di condivisione che:

- i CdR di primo livello devono inviare alla Direzione Strategica per il tramite della UOC programmazione e Controllo;
- i CdR di secondo livello devono inviare al CdR di primo livello.

La UOC programmazione e Controllo recepisce le eventuali richieste di rivalutazione del grado di raggiungimento o di cassazione di obiettivi accolte dalla Direzione Strategica e predisponde le schede di consuntivazione (di primo e secondo livello) e le invia ai CdR di primo livello.

Trascorsi 5 giorni dall'invio delle schede di consuntivazione, la Direzione Strategica, convoca i CdR di primo livello all'incontro finale di consolidamento degli obiettivi, nel corso del quale comunica agli stessi il grado di raggiungimento degli obiettivi. A conclusione del processo le schede vengono sottoscritte dal Direttore Generale (o suo delegato Direttore Sanitario e/o Amministrativo) e dal CdR di primo livello.

In quella sede i CdR di primo livello devono produrre copia delle schede di consuntivazione dei CdR di secondo livello sottoscritte con le medesime modalità di quello di primo livello, dove il CdR di primo livello svolge la funzione della Direzione Strategica, nel medesimo arco temporale di 5.

Conclusa la fase di consolidamento delle schede i CdR hanno 10 giorni a disposizione per formulare l'eventuale richiesta di rivalutazione all'OIV, corredata di relazione e documentazione a supporto.

Le risultanze della valutazione della performance organizzativa concorrono alla definizione del grado di raggiungimento al premio di risultato secondo le modalità previste negli accordi sindacali.

14. Sistema di misurazione e valutazione (SMVPI)

Conclusa la fase di negoziazione (cfr. par. 6) i direttori/referenti di ciascun ambito organizzativo, così come risultante dal modello organizzativo aziendale, entro i 10 gg successivi alla sottoscrizione della scheda di budget, declinano gli obiettivi operativi assegnati in obiettivi individuali e, coerentemente con le procedure previste sulla piattaforma informatica, li assegnano al personale afferente suddiviso per gruppi omogenei.

Gli obiettivi assegnati devono essere coerenti con gli obiettivi operativi assegnati al CdR, specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e basati sul tempo.

Di detto processo viene prodotto apposito verbale di condivisione e le schede obiettivo predisposte, contenenti la valorizzazione intermedia che individua il livello di apporto individuale concordato in fase di assegnazione, devono essere consolidate, come previsto dalla procedura informatica.

La UOC Programmazione e Controllo:

- effettua verifiche sulla coerenza con gli obiettivi organizzativi, specificità, misurabilità, raggiungibilità e rilevanza degli obiettivi individuali assegnati dai CdR, e, nel caso, invita il CdR alla modifica e/o integrazione;
- aggiorna mensilmente l'anagrafica del personale sulla piattaforma informatica con il file predisposto con cadenza mensile dalla UOC Politiche del Personale e GRU e fornito entro i primi 10 gg del mese successivo a quello di riferimento.

I CdR effettuano la verifica periodica sulla piattaforma informatica della corrispondenza del personale assegnato con il personale presente in piattaforma, provvedendo tempestivamente:

- ad assegnare gli obiettivi individuali, per il personale di nuova attribuzione (entro 10 gg);
- a concludere tempestivamente la valutazione del personale cessato o attribuito ad altro CdR (entro 10 gg);
- a segnalare alla UOC Politiche del Personale e GRU e al Dipartimento delle Professioni Sanitarie (per il personale del comparto di competenza) le eventuali incongruenze affinché procedano tempestivamente alla corretta allocazione del personale sui cdc o sulle linee di attività;

L'eventuale modifica degli obiettivi operativi intervenuta in corso d'anno determina l'obbligo in capo ai CdR di verificare la congruenza degli obiettivi individuali assegnati e, se necessario, di concordare con la UOC programmazione e Controllo la procedura di modifica degli obiettivi sulla piattaforma informatica.

I CdR entro il mese di gennaio successivo all'anno di riferimento provvedono alla valutazione finale del personale assegnato coerentemente con la procedura prevista dalla piattaforma informatica.

Le risultanze della valutazione della performance individuale concorrono alla definizione del grado di raggiungimento del premio di risultato.

Per le modalità di:

- condivisione degli obiettivi, ivi inclusa la valorizzazione preventiva,
- definizione del fondo incentivante per CdR,
- accesso al sistema premiante per singolo dipendente, commisurati al livello organizzativo nell'ambito della specifica Area contrattuale

nonché per la definizione del soggetto deputato a ricevere l'eventuale istanza di revisione della valutazione finale, da presentarsi attraverso il protocollo generale, motivata e corredata di documentazione a supporto entro 10 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione.

Per la gestione del SMVPI aziendale si rinvia ai protocolli attuativi per la gestione del SMVPI aziendale, che individuano i parametri di accesso individuale commisurati al livello organizzativo nell'ambito delle specifiche aree contrattuali dell'Area della Dirigenza e dell'Area del Comparto, che non hanno interrelazioni fra loro, concordati con le OOSS in sede di contrattazione integrativa. (allegati 1 e 2).

15. Relazione sulla Performance e validazione O.I.V.

La Relazione sulla performance è il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Il documento viene predisposto e adottato dalla Direzione Strategica con il supporto della UOC programmazione e controllo, che coordina la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie.

Successivamente alla adozione la Relazione viene trasmessa all'O.I.V. per la validazione. La pubblicazione della Validazione e della Relazione sulla Performance nell'Area Amministrazione Trasparente” del sito Aziendale sono la *conditio sine qua non* per l'accesso al sistema premiante.

Tempistica

Nella tabella sono riportate sinteticamente le tempistiche del ciclo.

| attività | attori | anno X-1 | | anno X | | | | | | | | | | | | X+1 | | | | | |
|--|--|----------|-----|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | nov | dic | gen | feb | mar | apr | mag | giu | lug | ago | set | ott | nov | dic | gen | feb | mar | apr | mag | giu |
| avvio del processo di analisi di attività dell'Azienda e dei documenti di pianificazione regionale per la predisposizione degli obiettivi strategici | Direzione Strategica/ Collegio di Direzione/ UOC programmazione e controllo /supporto delle UUOO di staff | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| coinvolgimento degli stakeholder per l'eventuale integrazione delle linee strategiche | Direzione Strategica | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| definizione preconsuntivo bilancio anno X-1 e preventivo anno X | Direzione Strategica | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| individuazione degli obiettivi strategici aziendali | Direzione Strategica | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| individuazione degli obiettivi operativi e relativi indicatori | Direzione Strategica/ UOC programmazione e controllo /supporto delle UUOO di staff/ supporto OIV | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| redazione del PIAO | Direzione Strategica/ UOC programmazione e controllo con il supporto di UOC politiche del personale e GRU, RPCT, UOSD formazione, RTD, e UUOO di staff | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| trasmissione all'OIV e alle OOSS per informativa del PIAO | UOC programmazione e controllo / UOC politiche del personale e GRU | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| approvazione del PIAO | Direttore Generale | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| predisposizione ed elaborazione schede di budget per CdR | UOC programmazione e controllo | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| fasi negoziali | Direzione Strategica / UOC programmazione e controllo | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SMVPI assegnazione degli obiettivi individuali | direttori e referenti di ciascun ambito organizzativo previsto dal modello organizzativo aziendale con verifica a campione di coerenza degli obiettivi da parte della UOC programmazione e Controllo | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| attività di monitoraggio | UOC programmazione e controllo | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | |
| SMVPI valutazione finale | CdR con il supporto della UOC programmazione e Controllo | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| performance organizzativa verifica dei risultati e consuntivazione delle schede | UOC programmazione e controllo/Direzione Strategica/ OIV | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| redazione ed approvazione Relazione sulla Performance | Direzione Strategica / UOC programmazione e controllo | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| validazione della relazione sulla performance e pubblicazione in | OIV /UOC programmazione e controllo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| trasmissione dei risultati della performance organizzativa e individuale alla UOC Politiche del Personale e GRU | UOC programmazione e controllo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| valutazione dello stato del sistema e relazione conclusiva | OIV coadiuvato dalla struttura tecnica permanente di supporto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Allegati:

n. 1 protocollo applicativo per la gestione del sistema premiante aziendale – area comparto

n. 2 protocollo applicativo per la gestione del sistema premiante aziendale – area dirigenza



SISTEMA SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA
SAN GIOVANNI ADDOLORATA



REGIONE
LAZIO

Protocollo Applicativo per la gestione del
SISTEMA PREMIANTE AZIENDALE

Area del Comparto

ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO

L'Azienda Ospedaliera S. Giovanni Addolorata di Roma, rappresentata dal Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e dagli altri componenti della delegazione trattante di parte pubblica e i rappresentanti delle OO.SS. dell'Area del Comparto, riuniti in data ____ alle ore ____, concordano sulla regolamentazione riguardante l'applicazione delle norme contrattuali concernenti il Sistema Premiante relativo all'anno 2015 e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa) ed approvano il seguente "protocollo applicativo".

ARTICOLO 2 – CAMPO DI APPLICAZIONE

L'Azienda applica la parte del Contratto nazionale che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse unità operative. Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica e le OO.SS., fermo restando il sistema di misura e valutazione della prestazione e dei risultati adottato in conformità con la L.R. 1/2011, contiene i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi della trasparenza e meritocrazia introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Il sistema disciplinato dal presente accordo si fonda sul principio che la "produttività" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo 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. Attuato secondo tali principi, l'istituto in questione esprime il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, quindi convergere al conseguimento delle strategie direzionali. In altre parole il sistema premiante oggetto del presente accordo collega il calcolo del premio spettante ad ogni dipendente ai risultati conseguiti dal Centro di Responsabilità (CdR) in cui ha operato nel corso dell'esercizio, secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità presenti.

Il fondo della retribuzione di risultato è quindi distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

- grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di appartenenza (**performance organizzativa**);
- Contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi (**performance individuale**).

Ai fini di un puntuale svolgimento delle fasi di contrattazione integrativa, nel testo che segue sono focalizzati gli ambiti di gestione della performance individuale oggetto di contrattazione, rinviando alla regolamentazione aziendale in tema di “sistema di misura e valutazione” e “Ciclo della prestazione” (rif. sistema di budgeting) per quanto attiene ai dettagli del più complessivo ciclo di gestione della prestazione e dei risultati.

Infine, si ritiene opportuno precisare 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 per quanto riguarda l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

ARTICOLO 3 – CONSISTENZA DEL FONDO RELATIVO ALLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La determinazione del fondo relativo alla retribuzione di risultato è effettuata annualmente e secondo la normativa di riferimento dai competenti uffici dell'Area Amministrativa; qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi contrattuali del personale, il fondo di risultato dell'anno di riferimento può essere accresciuto di tali avanzi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

ARTICOLO 4 - GESTIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE AI FINI INCENTIVANTI

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. e di quanto ribadito sia dal D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. che dalla L.R. n.1/2011, l'Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, previa verifica dei risultati annuali conseguiti. La retribuzione di risultato destinata al personale di ciascuna struttura aziendale titolare di budget (CdR), sarà quindi direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall'OIV con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente.

Circa la periodicità della distribuzione degli incentivi, nel rispetto di quanto disposto dal D.Lgs 150/09 e della L.R. n. 1/2011, norme che ammettono l'erogazione del premio di risultato 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.

Nel rispetto dei principi normativi richiamati nel presente paragrafo, gli eventuali residui del fondo incentivante derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa programmata saranno destinati, confermando le modalità di calcolo del presente protocollo, al personale afferente ai Centri di Responsabilità che abbiano conseguito una performance organizzativa pari al 100%.

ARTICOLO 5 – CONDIVISIONE DEL PROCESSO DI BUDGET

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, con il coinvolgimento delle posizioni organizzative o funzioni di coordinamento del Comparto, 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:

1. l'illustrazione degli obiettivi di budget, dei relativi indicatori di performance e dei risultati attesi;
2. la condivisione delle modalità di attuazione del piano di budget, cioè come l'unità operativa si organizza per conseguire i suoi obiettivi;
3. analizzare le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi;
4. contribuire alla verifica e valutazione dei risultati finali conseguiti.

Ciascun direttore/responsabile di CdR è tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti, attraverso verbalizzazione delle relative riunioni.

ARTICOLO 6 - PUNTEGGIO DI VALENZA

A seguito del processo annuale di programmazione degli obiettivi che caratterizzano ciascuna struttura aziendale, tenuto conto del contesto operativo in cui ciascun CdR è chiamato ad operare, 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 del personale che alle stesse afferisce, tiene anche in considerazione un "punteggio differenziale di valenza".

Tale punteggio è definito in fase di sottoscrizione degli obiettivi annuali di budget in considerazione degli 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.

ARTICOLO 7 - PARAMETRO INDIVIDUALE DI ACCESSO AL FONDO

Le parti convengono, secondo lo schema che segue, nell'individuazione di un parametro d'accesso al rispettivo fondo incentivante di area contrattuale, in considerazione dei livelli di coinvolgimento e responsabilità nella gestione dei risultati di struttura:

| Categoria | Parametro di accesso individuale |
|------------------|---|
| D - Ds | 2,00 |
| C | 1,80 |
| Bs | 1,40 |
| B | 1,20 |
| A | 1,00 |

ARTICOLO 8 - COMPUTO DELLE QUOTE INCENTIVANTI DI UNITÀ OPERATIVA.

Tenuto conto della numerosità dei dipendenti assegnati ad ogni struttura aziendale e prendendo come riferimento la sommatoria dei pesi parametrici di cui ai precedenti paragrafi, si procede al calcolo dei corrispondenti "fondi incentivanti" virtualmente spettanti ad ogni CdR.

Più in dettaglio, ai fini del calcolo del fondo incentivante del CdR X, ovviamente in relazione alle distinte aree contrattuali di riferimento, si prendono in considerazione i seguenti parametri riferiti ad ogni singolo dipendente aziendale:

- A** - Valenza della struttura di appartenenza (art.6)
- B** - Parametro individuale di accesso al fondo (art.7)
- C** - Quantità di servizio programmato nell'anno presso il CdR X di appartenenza.

Dal prodotto $A \times B \times C$ si determina il parametro di costituzione del fondo incentivante abbinato ad ogni singolo dipendente ed in funzione a questo è possibile individuare il fondo promesso al CdR X attraverso la seguente formula:

$$\text{Fondo del CdR X} = \frac{\text{Valore del fondo}}{\sum_{\text{Pers. Az.}} \mathbf{AxBxC}} \times \sum_{\text{Pers. CdR X}} \mathbf{AxBxC}$$

dove $\sum_{\text{Pers. Az.}} \mathbf{AxBxC}$ è la sommatoria dei prodotti parametrici di accesso al fondo di tutti i dipendenti aziendali di area contrattuale e $\sum_{\text{Pers. CdR X}} \mathbf{AxBxC}$ è la sommatoria dei prodotti parametrici di accesso al fondo dei dipendenti di area contrattuale che afferiscono al CdR X.

Esempio:

| Personale afferente al CdR 2 | Valenza CdR | Parametro individuale | Quantità di servizio nel CdR | Parametro costituzione fondo incentivante |
|------------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|---|
| Dipendente 1 | 1,1 | 2,1 | 1,0 | 2,31 |
| Dipendente 2 | 1,1 | 1,4 | 1,0 | 1,54 |
| Dipendente 3 | 1,1 | 1,0 | 0,8 | 0,88 |
| Dipendente 4 | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,1 |
| Tot. | | | | 5,83 |

| Personale afferente al CdR 2 | Valenza CdR | Parametro individuale | Quantità di servizio nel CdR | Parametro costituzione fondo incentivante |
|------------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|---|
| Dipendente 1 | 1,0 | 2,1 | 1,0 | 2,1 |
| Dipendente 2 | 1,0 | 1,9 | 1,0 | 1,9 |
| Dipendente 3 | 1,0 | 1,2 | 0,9 | 1,08 |
| Dipendente 4 | 1,0 | 1,2 | 1,0 | 1,2 |
| Dipendente 5 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1 |
| Tot. | | | | 7,28 |

A titolo di mero esempio di calcolo, a fronte di un ipotetico fondo pari a € 10.000, il fondo incentivante dei due CdR in esempio, al netto delle verifiche finali di budget, sarà pari a:

CdR 1 $(10.000/(5,83 + 7,28)) * 5,83 = 4.446,99$ Euro.

CdR 2 $(10.000/(5,83 + 7,28)) * 7,28 = 5.553,01$ Euro.

ARTICOLO 9 - VALORIZZAZIONE (PREVENTIVA E FINALE) DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

La performance individuale, programmata ad inizio anno e rilevata al termine dello stesso, viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli dipendenti per il conseguimento delle finalità aziendali.

Il responsabile valorizzatore dei dipendenti del Comparto, salvo casi particolari e riconducibili alle modalità organizzative dell'Azienda, è di norma individuato secondo il seguente schema:

- il personale di area amministrativa e tecnica viene valorizzato dal direttore/responsabile della struttura di appartenenza;
- il personale di area sanitaria è valorizzato dalla relativa posizione organizzativa o funzione di coordinamento;
- i titolari di posizione organizzativa e di funzione di coordinamento sono valorizzati dal diretto superiore individuato nel modello organizzativo aziendale.

Spetta al responsabile valorizzatore attribuire un "punteggio di valorizzazione" a ciascuno dei propri collaboratori, a prescindere dal periodo di permanenza nella stessa, in considerazione del grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito alla realizzazione del piano operativo dell'équipe.

La valorizzazione dei singoli collaboratori è effettuata sia in via preventiva, per definire l'impegno concordato con ogni collaboratore, che a consuntivo, per rilevare l'apporto effettivamente prestato dai singoli nel corso dell'anno. Per il calcolo dell'incentivo individuale spettante viene ovviamente utilizzato il punteggio di valorizzazione risultante a fine anno, corrispondente all'effettivo apporto prestato da ciascun collaboratore nel corso dell'esercizio.

Considerato che a livello aziendale le varie unità operative presentano sia obiettivi diversi che diverse modalità per il raggiungimento degli stessi, ogni responsabile valorizzatore all'inizio di ciascun esercizio è tenuto ad individuare almeno cinque criteri di valorizzazione degli apporti individuali, legati agli obiettivi di équipe da raggiungere ed al personale a cui sono rivolti (gruppo omogeneo).

In riferimento a ciascuno di tali criteri sarà quindi necessario esplicitare il significato dei cinque livelli crescenti di apporto individuale, tenendo presente che livello 1 rappresenta il minimo contributo accettabile ed il livello 5 l'impegno massimo programmabile da parte dei singoli collaboratori.

Il punteggio differenziale di valorizzazione è definito in un intervallo di variabilità 0,5 - 1,5 ed è calcolato dagli uffici amministrativi attraverso il proporzionamento della somma dei punteggi di flessibilità rilevati nella scheda individuale rispetto all'intervallo di cui sopra.

Pertanto, posta la relazione tra il peso massimo del range di variabilità (1,5) ed il livello 5 della scala, fatto pari a 0,5 il livello minimo, secondo un calcolo proporzionale e tenuto conto della numerosità dei criteri adottati da ciascun CdR, le funzioni amministrative dell'Azienda risalgono al punteggio di valorizzazione di ciascun collaboratore.

Per tradurre la somma dei punteggi corrispondenti ai livelli di flessibilità presenti nella scheda all'interno dell'intervallo di variabilità 0,5 - 1,5, 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 (0.5)
 - FL MAX** = flessibilità massima conseguibile (1.5)
 - 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)

I criteri ed i livelli individuati dovranno necessariamente risultare oggettivi e misurabili, riferendosi ad ambiti quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, etc.

Al fine di agevolare la predisposizione della scheda di valorizzazione ed affinché questa presenti un opportuno grado di omogeneità nel contesto aziendale, di seguito si indicano gli ambiti che dovranno orientare i responsabili valorizzatori, attraverso un'adeguata contestualizzazione, nell'individuazione dei criteri:

- partecipazione ad attività e progetti di governo clinico (LG, PDT, audit, etc);
- disponibilità a fronte di particolari esigenze organizzative/di servizio;
- ruolo attivo in ambito formativo (organizzazione eventi, docenze etc.);
- livello di autonomia rispetto alle attività della struttura;
- particolari funzioni ricoperte all'interno del proprio contesto organizzativo.

Di seguito si riporta a titolo esemplificativo le modalità di predisposizione di una scheda di valorizzazione.

| <i>Esempio</i> CRITERI di VALORIZZAZIONE | Livello 1 | Livello 2 | Livello 3 | Livello 4 | Livello 5 |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Disponibilità a garantire esigenze di servizio - tempestività e collaborazione con le varie UU.OO. N. rientri pomeridiani / mese | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-8 | >9 |
| Grado di operatività in autonomia n. procedure gestite in autonomia | 1 proced. | 2 proced. | 3 proced. | 4 proced. | 5 proced. |
| N° ore mese dedicate al progetto/attività ABC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formazione: n. ore formazione mirata sulla tecnica XYZ | 10- | 16-20 | 21-25 | 26-30 | >31 |
| Disponibilità a trasferire l'apprendimento N. eventi informativi/formativi organizzati | 1 | 2-3 | 4-5 | 6-7 | 8-10 |
| Grado di interscambiabilità sulle attività della struttura | <30% | 30-50% | 51-80% | 81-90% | >90% |

Le parti convengono sulla necessità che questa metodologia di "valorizzazione" differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei relativi responsabili nell'ambito del CdR e che gli stessi siano tenuti a redigere apposito verbale che attesti il coinvolgimento

dei rispettivi collaboratori.

Il responsabile è tenuto ad informare ciascun collaboratore in merito ai livelli di valorizzazione rilevati nelle specifiche schede individuali, ove opportuno approfondendone le relative motivazioni e così attivando un momento di effettivo riscontro degli apporti individuali, oltre che di gestione delle politiche del personale.

In caso di non condivisione della valorizzazione finale, ciascun dipendente, confermando l'obbligo di sottoscrizione della propria scheda per presa visione, può comunque sollevare istanza di revisione della stessa nei confronti del relativo responsabile valorizzatore e dell'O.I.V.

La responsabilità di misurare l'apporto dei singoli alla produttività dell'equipe rientra di fatto nelle competenze obbligatorie stabilite in sede di attribuzione dell'incarico del responsabile valorizzatore e costituisce specifica rilevanza nell'ambito della valutazione e graduazione del medesimo incarico da parte della Direzione strategica dell'Azienda.

ARTICOLO 10 - DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE

Nell'intento di distinguere il grado di responsabilità delle diverse componenti dell'equipe ai fini del conseguimento degli obiettivi di budget, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione dei singoli dipendenti, secondo lo schema di seguito indicato:

| Livello di responsabilizzazione differenziata | |
|--|-------------------------------|
| <i>Incarico/Categoria</i> | <i>Liv. di responsabilità</i> |
| Posizioni Organizzative e Coordinamento | 100% |
| Categoria D -Ds | 80% |
| Categoria C | 60% |
| Categoria Bs e B | 50% |
| Categoria A | 40% |

Esempio:

| Livello di responsabilizzazione differenziata | | | | |
|--|----------------------|-----------------------------------|---|--|
| <i>Incarico</i> | <i>Liv. di resp.</i> | <i>Esempio: performance di UO</i> | <i>Calcolo della responsabilità differenziata</i> | <i>Performance considerata ai fini dell'incentivazione</i> |
| Posizioni Organizzative e Coordinamento | 100% | 80% | $(100\% \text{ di } 20\%) = 20\%$ | 80% |
| Categoria D -Ds | 80% | | $(80\% \text{ di } 20\%) = 16\%$ | 84% |
| Categoria C | 60% | | $(60\% \text{ di } 20\%) = 12\%$ | 88% |
| Categoria Bs, B | 50% | | $(50\% \text{ di } 20\%) = 10\%$ | 90% |
| Categoria A | 40% | | $(40\% \text{ di } 20\%) = 8\%$ | 92% |

ARTICOLO 11 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

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 stessa (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Ai fini della suddetta redistribuzione, non sono considerate le seguenti tipologie di assenza:

- ferie e riposi compensativi;
- formazione obbligatoria;
- astensione obbligatoria per gravidanza.

Al personale con rapporto di lavoro a part-time viene assegnato un incentivo in proporzione alla differenza oraria tra l'orario previsto dal contratto a tempo pieno e quello fissato nel contratto a part-time.

Il personale con contratto a tempo determinato ha diritto all'incentivo in maniera corrispondente al periodo di lavoro.

In ogni caso si individua un valore soglia pari a 40 giorni effettivi di lavoro nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.

ARTICOLO 12 – NORME TRANSITORIE E FINALI

La presente metodologia si intende attivata a partire dall'esercizio 2015.

Ai fini della gestione degli incentivi riferiti all'esercizio 2015, tenuto conto dell'attivazione in corso d'anno del modello organizzativo previsto dal nuovo Atto di autonomia aziendale e delle correlate dinamiche di gestione del sistema delle performance, si conviene di calcolare gli incentivi individuali proiettando su base annuale l'allocazione del personale secondo le nuove modalità organizzative.

Inoltre, sempre in considerazione delle dinamiche organizzative e gestionali di cui sopra, limitatamente all'esercizio 2015 i parametri dell'accordo sono modificati nel modo seguente:

- valenza pari a **1** per tutti i CdR titolari di budget;
- punteggio differenziale di valorizzazione nell'intervallo di variabilità più contenuto **0,8 - 1,2**.



SISTEMA SANITARIO REGIONALE
AZIENDA OSPEDALIERA
SAN GIOVANNI ADDOLORATA



REGIONE
LAZIO

Protocollo Applicativo per la gestione del
SISTEMA PREMIANTE AZIENDALE

Aree della Dirigenza

ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO

L'Azienda Ospedaliera S. Giovanni Addolorata di Roma, rappresentata dal Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e dagli altri componenti della delegazione trattante di parte pubblica e i rappresentanti delle OO.SS. delle Aree della Dirigenza, riuniti in data ____ alle ore ____, concordano sulla regolamentazione riguardante l'applicazione delle norme contrattuali concernenti il Sistema Premiante relativo all'anno 2015 e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa) ed approvano il seguente "protocollo applicativo".

ARTICOLO 2 - CAMPO DI APPLICAZIONE

L'Azienda applica la parte del Contratto nazionale che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse unità operative. Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica e le OO.SS., fermo restando il sistema di misura e valutazione della prestazione e dei risultati adottato in conformità con la L.R. 1/2011, contiene i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi della trasparenza e meritocrazia introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Il sistema disciplinato dal presente accordo si fonda sul principio che la "produttività" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo 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. Attuato secondo tali principi, l'istituto in questione esprime il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza, quindi convergere al conseguimento delle strategie direzionali. In altre parole il sistema premiante oggetto del presente accordo collega il calcolo del premio spettante ad ogni dipendente ai risultati conseguiti dal Centro di Responsabilità (CdR) in cui ha operato nel corso dell'esercizio, secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità presenti.

Il fondo della retribuzione di risultato è quindi distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

- grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di appartenenza (**performance organizzativa**);
- Contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento degli obiettivi (**performance individuale**).

Ai fini di un puntuale svolgimento delle fasi di contrattazione integrativa, nel testo che segue sono focalizzati gli ambiti di gestione della performance individuale oggetto di contrattazione, rinviando alla regolamentazione aziendale in tema di “sistema di misura e valutazione” e “Ciclo della prestazione” (rif. sistema di budgeting) per quanto attiene ai dettagli del più complessivo ciclo di gestione della prestazione e dei risultati.

Infine, si ritiene opportuno precisare 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 per quanto riguarda l’applicazione degli istituti contrattuali connessi alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

ARTICOLO 3 - CONSISTENZA DEI FONDI ECONOMICI DI PRODUTTIVITÀ

La determinazione dei fondi relativi alla retribuzione di risultato delle diverse aree dirigenziali è effettuata annualmente e secondo la normativa di riferimento dai competenti uffici dell’Area Amministrativa; qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi contrattuali del personale, il fondo di risultato dell’anno di riferimento può essere accresciuto di tali avanzi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

ARTICOLO 4 - GESTIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE AI FINI INCENTIVANTI

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. e di quanto ribadito sia dal D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. che dalla L.R. n.1/2011, l’Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, previa verifica dei risultati annuali conseguiti. La retribuzione di risultato destinata al personale dirigente di ciascuna struttura aziendale titolare di budget (CdR), sarà quindi direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall’OIV con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente.

Circa la periodicità della distribuzione degli incentivi, nel rispetto di quanto disposto dal D.Lgs 150/09 e della L.R. n. 1/2011, norme che ammettono l’erogazione del premio di risultato 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.

Nel rispetto dei principi normativi richiamati nel presente paragrafo, gli eventuali residui del fondo incentivante derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa programmata saranno destinati, confermando le modalità di calcolo del presente protocollo, al personale afferente ai Centri di Responsabilità che abbiano conseguito una performance organizzativa pari al 100%.

ARTICOLO 5 - CONDIVISIONE DEI CONTENUTI DI PROGRAMMAZIONE

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:

1. l'illustrazione degli obiettivi di budget, dei relativi indicatori di performance e dei risultati attesi;
2. la condivisione delle modalità di attuazione del piano di budget, cioè come l'unità operativa si organizza per conseguire i suoi obiettivi;
3. analizzare le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi;
4. contribuire alla verifica e valutazione dei risultati finali conseguiti.

Ciascun direttore/responsabile di CdR è tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti, attraverso verbalizzazione delle relative riunioni.

ARTICOLO 6 - PUNTEGGIO DI VALENZA

A seguito del processo annuale di programmazione degli obiettivi che caratterizzano ciascuna struttura aziendale, tenuto conto del contesto operativo in cui ciascun CdR è chiamato ad operare, 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 del personale che alle stesse afferisce, tiene anche in considerazione un **"punteggio differenziale di valenza"**.

Tale punteggio è definito in fase di sottoscrizione degli obiettivi annuali di budget in considerazione degli 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.

ARTICOLO 7 - PARAMETRO INDIVIDUALE DI ACCESSO AL FONDO

Le parti convengono, secondo lo schema che segue, nell'individuazione di un parametro d'accesso al rispettivo fondo incentivante di area contrattuale, in considerazione dei livelli di coinvolgimento e responsabilità nella gestione dei risultati di struttura:

| Incarico | Parametro di accesso individuale |
|--------------------------------|---|
| Direttore di UOC | 1,40 |
| Responsabile UOSD | 1,30 |
| Responsabile UOS | 1,20 |
| Dirigente Alta Professionalità | 1,10 |
| Altri Dirigenti | 1,00 |

In caso di funzioni di sostituzione ufficialmente attribuiti dall'Amministrazione e superiori ai 2 mesi di cui all'art.18 commi 2, 3 e 4 CCNL 08.06.2000, al soggetto in questione sarà riconosciuto accesso all'incentivo per il corrispondente ruolo ed in considerazione della relativa performance organizzativa verificata a fine anno. Nel caso disciplinato dal comma 8 del medesimo articolo, al titolare di struttura ad interim verrà riconosciuto, oltre all'incentivo correlato all'incarico principale, anche un accesso pari al **100%** dell'incentivo correlato all'ulteriore responsabilità esercitata.

ARTICOLO 8 - COMPUTO DELLE QUOTE INCENTIVANTI DI UNITÀ OPERATIVA.

Tenuto conto della numerosità dei dipendenti assegnati ad ogni struttura aziendale e prendendo come riferimento la sommatoria dei pesi parametrici di cui ai precedenti paragrafi, si procede al calcolo dei corrispondenti "fondi incentivanti" virtualmente spettanti ad ogni CdR (distinti per area contrattuale).

Più in dettaglio, ai fini del calcolo del fondo incentivante del CdR X, ovviamente in relazione alle distinte aree contrattuali di riferimento, si prendono in considerazione i seguenti parametri riferiti ad ogni singolo dipendente aziendale:

- A** - Valenza della struttura di afferenza (art.6)
- B** - Parametro individuale di accesso al fondo (art.7)
- C** - Quantità di servizio programmato nell'anno presso il CdR X di afferenza.

Dal prodotto $A \times B \times C$ si determina il parametro di costituzione del fondo incentivante abbinato ad ogni singolo dipendente ed in funzione a questo è possibile individuare il fondo promesso al CdR X attraverso la seguente formula:

$$\text{Fondo del CdR X} = \frac{\text{Valore del fondo}}{\sum_{\text{Pers. Az.}} A \times B \times C} \times \sum_{\text{Pers. CdR X}} A \times B \times C$$

dove $\sum_{\text{Pers. Az.}} A \times B \times C$ è la sommatoria dei prodotti parametrici di accesso al fondo di tutti i dipendenti aziendali di area contrattuale e $\sum_{\text{Pers. CdR X}} A \times B \times C$ è la sommatoria dei prodotti parametrici di accesso al fondo dei dipendenti di area contrattuale che afferiscono al CdR X.

Esempio:

| Personale afferente al CdR 2 | Valenza CdR | Parametro individuale | Quantità di servizio nel CdR | Parametro costituzione fondo incentivante |
|------------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|---|
| Dipendente 1 | 1,1 | 1,5 | 1,0 | 1,65 |
| Dipendente 2 | 1,1 | 1,3 | 1,0 | 1,43 |
| Dipendente 3 | 1,1 | 1,0 | 0,8 | 0,88 |
| Dipendente 4 | 1,1 | 1,0 | 1,0 | 1,1 |
| Tot. | | | | 5,06 |

| Personale afferente al CdR 2 | Valenza CdR | Parametro individuale | Quantità di servizio nel CdR | Parametro costituzione fondo incentivante |
|------------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------|---|
| Dipendente 1 | 1,0 | 1,5 | 1,0 | 1,5 |
| Dipendente 2 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1 |
| Dipendente 3 | 1,0 | 1,0 | 0,9 | 0,9 |
| Dipendente 4 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1 |
| Dipendente 5 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1 |
| Tot. | | | | 5,4 |

A titolo di mero esempio di calcolo, a fronte di un ipotetico fondo pari a € 10.000, il fondo incentivante dei due CdR in esempio, al netto delle verifiche finali di budget, sarà pari a:

CdR 1 $(10.000 / (5,06 + 5,40)) * 5,06 = 4.837,48$ Euro.

CdR 2 $(10.000 / (5,06 + 5,40)) * 5,40 = 5.162,52$ Euro.

ARTICOLO 9 - VALORIZZAZIONE (PREVENTIVA E FINALE) DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

La performance individuale, programmata ad inizio anno e rilevata al termine dello stesso, viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli dipendenti per il conseguimento delle finalità aziendali. Spetta al direttore o responsabile del CdR attribuire un "punteggio di valorizzazione" a ciascuno dei propri collaboratori, in considerazione del grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito alla realizzazione del piano operativo dell'équipe.

Il dirigente è tenuto ad effettuare la valorizzazione individuale per ogni dipendente assegnato alla propria Unità Operativa nell'anno di esercizio a prescindere dal periodo di permanenza nella stessa.

Ai titolari di budget il punteggio individuale di flessibilità viene attribuito dal Direttore della macrostruttura di riferimento o dal Direttore Sanitario e/o Amministrativo aziendale in considerazione del modello organizzativo dell'Azienda.

La valorizzazione dei singoli collaboratori è effettuata sia in via preventiva, per definire l'impegno concordato con ogni collaboratore, che a consuntivo, per rilevare l'apporto effettivamente prestato dai singoli nel corso dell'anno. Per il calcolo dell'incentivo individuale spettante viene ovviamente utilizzato il punteggio di valorizzazione risultante a fine anno, corrispondente all'effettivo apporto prestato da ciascun collaboratore nel corso dell'esercizio. Considerato che a livello aziendale le varie unità operative presentano sia obiettivi diversi che diverse modalità per il raggiungimento degli stessi, ogni direttore di struttura all'inizio di ciascun esercizio è tenuto ad individuare almeno cinque criteri di valorizzazione degli apporti individuali, legati agli obiettivi di equipe da raggiungere ed al personale a cui sono rivolti (gruppo omogeneo).

In riferimento a ciascuno di tali criteri sarà quindi necessario esplicitare il significato dei cinque livelli crescenti di apporto individuale, tenendo presente che livello 1 rappresenta il minimo contributo accettabile ed il livello 5 l'impegno massimo programmabile da parte dei singoli collaboratori.

Il punteggio differenziale di valorizzazione è definito in un intervallo di variabilità 0,5 - 1,5 ed è calcolato dagli uffici amministrativi attraverso il proporzionamento della somma dei punteggi di flessibilità rilevati nella scheda individuale rispetto all'intervallo di cui sopra.

Pertanto, posta la relazione tra il peso massimo del range di variabilità (1,5) ed il livello 5 della scala, fatto pari a 0,5 il livello minimo, secondo un calcolo proporzionale e tenuto conto della numerosità dei criteri adottati da ciascun CdR, le funzioni amministrative dell'Azienda risalgono al punteggio di valorizzazione di ciascun collaboratore.

Per tradurre la somma dei punteggi corrispondenti ai livelli di flessibilità presenti nella scheda all'interno dell'intervallo di variabilità 0.5 - 1.5, 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 (0.5)
FL MAX = flessibilità massima conseguibile (1.5)
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)

I criteri ed i livelli individuati dovranno necessariamente risultare oggettivi e misurabili, riferendosi ad ambiti quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, etc.

Al fine di agevolare la predisposizione della scheda di valorizzazione ed affinché questa presenti un opportuno grado di omogeneità nel contesto aziendale, di seguito si indicano gli ambiti che dovranno orientare i responsabili valorizzatori, attraverso un'adeguata contestualizzazione, nell'individuazione dei criteri:

- partecipazione ad attività e progetti di governo clinico (LG, PDT, audit, etc);
- disponibilità a fronte di particolari esigenze organizzative/di servizio;
- ruolo attivo in ambito formativo (organizzazione eventi, docenze etc.);
- livello di autonomia rispetto alle attività della struttura;
- particolari funzioni ricoperte all'interno del proprio contesto organizzativo.

Di seguito si riporta **a titolo esemplificativo** le modalità di predisposizione di una scheda di valorizzazione.

| <i>Esempio</i> CRITERI di VALORIZZAZIONE | Livello 1 | Livello 2 | Livello 3 | Livello 4 | Livello 5 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Grado di operatività in autonomia n. procedure gestite in autonomia | 1 proced. | 2 proced. | 3 proced. | 4 proced. | 5 proced. |
| N° ore mese dedicate al progetto/ attività ... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formazione: n. ore formazione mirata sulla tecnica XYZ | 10- | 16-20 | 21-25 | 26-30 | >31 |
| Disponibilità a trasferire l'apprendimento N. eventi informativi/formativi organizzati | 1 | 2-3 | 4-5 | 6-7 | 8-10 |
| Grado di interscambiabilità sulle attività della struttura | <30% | 30-50% | 51-80% | 81-90% | >90% |

Le parti convengono sulla necessità che questa metodologia di “valorizzazione” differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei relativi responsabili nell’ambito del CdR e che gli stessi siano tenuti a redigere apposito verbale che attesti il coinvolgimento dei rispettivi collaboratori.

Il responsabile è tenuto ad informare ciascun collaboratore in merito ai livelli di valorizzazione rilevati nelle specifiche schede individuali, ove opportuno approfondendone le relative motivazioni e così attivando un momento di effettivo riscontro degli apporti individuali, oltre che di gestione delle politiche del personale.

In caso di non condivisione della valorizzazione finale, ciascun dipendente, confermando l’obbligo di sottoscrizione della propria scheda per presa visione, può comunque sollevare istanza di revisione della stessa nei confronti del relativo responsabile valorizzatore e dell’O.I.V.

La responsabilità di misurare l’apporto dei singoli alla produttività dell’equipe rientra di fatto nelle competenze obbligatorie stabilite in sede di attribuzione dell’incarico dirigenziale, e costituisce specifica rilevanza nell’ambito della valutazione e graduazione dell’incarico conferito al dirigente da parte del collegio tecnico e della direzione strategica dell’azienda.

ARTICOLO 10 - DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L’EQUIPE

Nell’intento di distinguere il grado di responsabilità delle diverse componenti dell’equipe ai fini del conseguimento degli obiettivi di budget, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell’incentivazione dei singoli dipendenti, secondo lo schema di seguito indicato:

| Livello di responsabilizzazione differenziata | |
|--|-------------------------------|
| Incarico | Liv. di responsabilità |
| Direttore/Responsabile di CdR | 100% |
| Dirigenti alta professionalità | 90% |
| Altri dirigenti | 80% |

Esempio:

| Livello di responsabilizzazione differenziata | | | | |
|--|----------------------|-----------------------------------|---|--|
| Incarico | Liv. di resp. | Esempio: performance di UO | Calcolo della responsabilità differenziata | Performance considerata ai fini dell’incentivazione |
| Direttore/Responsabile di CdR | 100% | 80% | (100% di 20%) = 20% | 80% |
| Dirigenti alta professionalità | 90% | | (90% di 20%) = 18% | 82% |
| Altri dirigenti | 80% | | (80% di 20%) = 16% | 84% |

ARTICOLO 11 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

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 stessa (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Ai fini della suddetta redistribuzione, non sono considerate le seguenti tipologie di assenza:

- ferie e riposi compensativi;
- formazione obbligatoria;
- astensione obbligatoria per gravidanza.

Il personale con contratto a tempo ridotto o a tempo determinato ha diritto all'incentivo in maniera corrispondente al periodo di lavoro prestato nell'esercizio di riferimento.

In ogni caso si individua un valore soglia pari a 40 giorni effettivi di lavoro nell'anno, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.

ARTICOLO 12 – NORME TRANSITORIE E FINALI

La presente metodologia si intende attivata a partire dall'esercizio 2015.

Ai fini della gestione degli incentivi riferiti all'esercizio 2015, tenuto conto dell'attivazione in corso d'anno del modello organizzativo previsto dal nuovo Atto di autonomia aziendale e delle correlate dinamiche di gestione del sistema delle performance, si conviene di calcolare gli incentivi individuali proiettando su base annuale l'allocazione del personale secondo le nuove modalità organizzative.

Inoltre, sempre in considerazione delle dinamiche organizzative e gestionali di cui sopra, limitatamente all'esercizio 2015 i parametri dell'accordo sono modificati nel modo seguente:

- valenza pari a **1** per tutti i CdR titolari di budget;
- punteggio differenziale di valorizzazione nell'intervallo di variabilità più contenuto **0,8 - 1,2**.