

UIL MEDICI Antonio Mosca

AAROI ENAE Ulp

FASSIO sh R

CGIL my

ANB ASCOII - Enrico Mosca MP

ANAAO - ANO 250

SHI-FUM

CISL

SNABT

CISL ZCANC

AOU SASSARI

Protocollo Applicativo per la gestione del

Sistema di valutazione della performance individuale e del connesso sistema premiante

Aree della Dirigenza

Medica, Sanitaria, Amministrativa, Professionale e Tecnica.

Anno 2014 e seguenti

In linea con le disposizioni normative vigenti, con la normativa regionale di recepimento e con i Contratti Nazionali della Sanità.

**Sistema aziendale di
misurazione e valutazione
della prestazione
e dei risultati
e regolamentazione correlata**

- Regolamentazione NAV e STP
- Piano della performance
- Performance organizzativa - Linee guida processo di budget
- **Performance individuale - Protocollo applicativo Sistema premiante**
- Relazione sulla prestazione e sui risultati
- Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità

ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO

In riferimento alla valutazione della performance individuale ed al connesso istituto incentivante previsto dalla normativa contrattuale di riferimento, l'Azienda Ospedaliera Universitaria di Sassari, 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 Medica, Sanitaria non medica, Amministrativa, Professionale e Tecnica, riuniti in data 04/03/2014 alle ore 14.00, concordano, in linea con le previsioni di Legge e Contrattuali, sulla regolamentazione riguardante l'applicazione del Sistema Premiante relativo all'anno 2014 e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa), quindi approvano il seguente "protocollo applicativo".

ARTICOLO 2 – CAMPO DI APPLICAZIONE

L'Azienda applica la parte del Contratto che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di criteri uniformi per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative. Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica e le OO.SS., contiene pertanto i criteri per la distribuzione degli incentivi, fermo restando il principio che la "produttività" deve essere legata alla gestione budgetaria, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi misurati attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato.

Per quanto connesso ai principi relativi al processo di budget si rimanda a quanto contenuto nella appendice metodologica allegata al presente protocollo che ne fa parte integrante e sostanziale.

ARTICOLO 3 – CONSISTENZA DEI FONDI DI RISULTATO E DI PRODUTTIVITÀ

La determinazione dei fondi relativi alle diverse aree contrattuali è effettuata dalla UOC Gestione risorse umane, previo accordo annuale con le OO.SS., che individua la consistenza degli stessi per le seguenti aree:

- Dirigenza medica;
- Dirigenza sanitaria non medica;
- Dirigenza amministrativa, tecnica, professionale.

Tali fondi sono annualmente determinati secondo la normativa di riferimento vigente e, qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue (non spese) degli altri fondi, separatamente per ciascuna area contrattuale, essi possono essere accresciuti di tali avanzi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

ARTICOLO 4 – VERIFICHE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

ED EFFETTI SULLA DETERMINAZIONE DEGLI INCENTIVI SPETTANTI.

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro e dalla normativa vigente, 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, quindi, sarà direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dal OIV / NAV con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente. Sempre in riferimento a quanto sopra, eventuali erogazioni di quota parte dell'incentivo in corso d'anno dovranno essere necessariamente precedute da relative valutazioni della performance infra-annuale.

Detto ciò si rinvia ai principi contenute nell'appendice al presente protocollo e alle apposite Linee guida aziendali circa le puntuali modalità di gestione del processo di budget.

ARTICOLO 5 - PUNTEGGIO DI VALENZA IN CONSIDERAZIONE DEL CONTESTO OPERATIVO.

In base all'articolazione organizzativa dell'Azienda, l'accesso delle diverse Aree al fondo incentivante tiene anche in considerazione un "punteggio differenziale di valenza", individuato in funzione della complessità e onerosità in termini operativi che caratterizzano le diverse Aree.

Tale punteggio è definito in fase di sottoscrizione del budget in funzione della rilevanza della struttura, tenendo conto della consistenza/"valenza" degli obiettivi negoziati dall'Area in rapporto alle risorse strumentali e professionali effettivamente disponibili ed assegnate.

Il punteggio differenziale viene attribuito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 1,0 e 1,5.

La valenza viene definita annualmente dalla Direzione Aziendale in sede di negoziazione degli obiettivi di budget tenendo conto anche dei seguenti criteri / tipologie di attività di massima:

- Area critica (Terapie Intensive) e Pronto Soccorso
- Area degenza (con ricoveri urgenti) e camere operatorie
- Unicità / particolarità delle funzioni svolte dalla struttura all'interno dell'Azienda

Al fine di fornire la necessaria trasparenza al processo connesso alla retribuzione di risultato l'Azienda garantisce che dei punteggi di valenza ne sia data opportuna informativa.

ARTICOLO 6 – DEFINIZIONE DEL PARAMETRO INDIVIDUALE DI ACCESSO AL FONDO

Le parti convengono sulla necessità di stabilire un parametro individuale d'accesso ad fondo incentivante, che rappresenti un diritto soggettivo di accesso al fondo, nei valori riportati nella seguente tabella:

Tipologia d'incarico	Parametro individuale di accesso al Fondo
Direttore UOC	1,20
Responsabile UOSD	1,15
Responsabile UOS	1,10
Dirigente Professionale	1,05
Dirigente Professionale con incarico di base (< 5 anni)	1,00

ARTICOLO 7 – COMPUTO DELLE QUOTE INCENTIVANTI DI UNITÀ OPERATIVA (FONDI DI EQUIPE)

Tenuto conto della numerosità dei dipendenti assegnati ad ogni struttura aziendale e della quantità di servizio prestato dagli stessi all'interno della struttura (part-time/full-time, assunzione o cessazione in corso d'anno ecc.), prendendo come riferimento i punteggi differenziali di valenza (articolo 5) e la sommatoria dei pesi parametrali di cui al precedente art. 6 (parametro individuale di accesso al fondo), è individuato l'ammontare incentivante virtualmente spettante al personale di ciascuna équipe (distinguendo ovviamente per area contrattuale). Tale ammontare verrà portato a conoscenza dei componenti dell'équipe nel momento di individuazione dei criteri di valorizzazione di cui al successivo art. 8.

Più in dettaglio ed a titolo esplicativo, ai fini del calcolo del fondo incentivante del CdR "X", si prendono in considerazione i seguenti parametri riferiti ad ogni singolo dipendente aziendale:

A - Valenza della struttura di afferenza (art.5)

B - Parametro individuale di accesso al fondo (art.6)

C - Quantità di servizio nel CdR contrattualmente previsto (assunzione o cessazione in corso d'anno, part-time / full-time, ecc.).

Dal prodotto $A \times B \times C$ si individua esattamente il parametro di costituzione del fondo incentivante abbinato ad ogni singolo dipendente ed in funzione a questo è possibile individuare la quota del 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 parametrali 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 parametrali di accesso al fondo dei dipendenti di area contrattuale che afferiscono al CdR X.

Esempio:

Personale afferente al CdR 1	Valenza CdR	Parametro individuale	Quantità di servizio nel CdR	Parametro costituzione fondo incentivante
Dipendente 1	1.1	1.4	1.0	1.54
Dipendente 2	1.1	1.8	1.0	1.98
Dipendente 3	1.1	1.4	0.8	1.23
Dipendente 4	1.1	2.0	1.0	2.20
Tot.				6.95

Personale afferente al CdR 2	Valenza CdR	Parametro individuale	Quantità di servizio nel CdR	Parametro costituzione fondo incentivante
Dipendente 1	1.0	1.2	1.0	1.20
Dipendente 2	1.0	2.2	1.0	2.20
Dipendente 3	1.0	1.2	0.9	1.08
Dipendente 4	1.0	1.8	1.0	1.80
Dipendente 5	1.0	1.0	1.0	1.00
Tot.				7.28

A titolo di mero esempio di calcolo, a fronte di un ipotetico fondo pari a € 1.000.000 con una sommatoria di punti parametrici a livello aziendale pari a 800 punti, il fondo incentivante dei due CdR in esempio, al netto delle verifiche finali di budget, sarà pari a:

CdR 1 $(1.000.000/800)*6.95 = \mathbf{8.687,50}$ Euro.

CdR 2 $(1.000.000/800)*7.28 = \mathbf{9.100,00}$ Euro.

ARTICOLO 8 - VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli ai fini del conseguimento degli obiettivi d'equipe.

Definite quindi le modalità di accesso al fondo incentivante da parte dei singoli CdR, con la stessa impostazione logica fin qui seguita, in riferimento a ciascuna struttura aziendale spetta al diretto superiore (da ora definito "responsabile valorizzatore") attribuire un "punteggio di valorizzazione" a ciascuno dei propri collaboratori. Tale punteggio è fissato in base al grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito al conseguimento delle performance organizzative.

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 strutture generalmente presentano differenti obiettivi e modalità per il raggiungimento degli stessi, ciascun responsabile valorizzatore all'inizio di ogni esercizio (entro 30 giorni dalla data di negoziazione degli obiettivi, contestualmente all'illustrazione degli stessi) è tenuto a definire i contenuti della scheda di valorizzazione, indicando almeno 5 criteri, la cui individuazione, che potrà avvenire anche confermando quelli già adottati nell'esercizio precedente, deriverà logicamente dai contenuti di programmazione della performance organizzativa annuale negoziati con la Direzione strategica. 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.

La mancata osservanza di tale tempistica comporta per il Valorizzatore la perdita della sua retribuzione di risultato dell'esercizio e sarà tenuta in debita considerazione ai fini della valutazione al termine dell'incarico.

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.

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 due criteri che dovranno essere comuni per tutte le strutture aziendali:

1. *Disponibilità a garantire esigenze di servizio*: ogni responsabile valutatore definirà se si tratta di rientri /settimana o mese, n° rientri /settimana o mese, n° ore / settimana o mese o altro, individuando il livello tra 1 e 5, rispetto all'attività della struttura;
2. *Disponibilità a trasferire l'apprendimento*: ogni responsabile valutatore definirà il livello tra 1 e 5 rispetto all'attività della struttura.

Gli ulteriori ambiti di valorizzazione (perlomeno altri 3) 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;
- livello di autonomia rispetto alle attività della struttura;
- particolari funzioni ricoperte all'interno del proprio contesto organizzativo.

Per ulteriori esempi si rimanda allo specifico allegato che fa parte integrante e sostanziale del presente accordo.

Il Direttore o Responsabile di struttura, nella redazione della valorizzazione finale, dovrà comunque motivare ai singoli componenti dell'équipe, seppure in forma sintetica, le ragioni della predetta valorizzazione, in relazione ai cui esiti finali ciascun dipendente, se motivatamente in disaccordo, può presentare ricorso per via gerarchica. Ove il Direttore o Responsabile di struttura ritenga opportuno è consigliabile la massima condivisione delle valorizzazioni finali a livello di équipe.

Le parti convengono sulla necessità che la presente metodologia di valorizzazione differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei relativi responsabili valorizzatori.

Per assicurare il dovuto coinvolgimento dei componenti della propria équipe, anche in relazione alla definizione della scheda di valorizzazione, il responsabile valorizzatore è tenuto a fornire evidenza dell'avvenuta informativa nei confronti degli stessi, con redazione di apposito verbale.

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 alla produttività dell'équipe, rientra di fatto nelle competenze obbligatorie stabilite in sede di attribuzione dell'incarico individuale e costituisce specifica rilevanza nell'ambito della valutazione dell'incarico stesso secondo quanto previsto dall'apposito regolamento aziendale di valutazione permanente.

ARTICOLO 9 - DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE

Nell'intento di distinguere il grado di responsabilità individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa della struttura cui ciascun professionista afferisce vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione individuale. A tal fine nella tabella che segue si individua il grado di responsabilità differenziata in relazione alla performance organizzativa:

Livello di responsabilizzazione differenziata	
Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità
Direttore/Responsabile di CdR	100%
Altri dirigenti	90%

Esempio:

Livello di responsabilizzazione differenziata				
Incarico	Liv. di responsabilità	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%
Altri dirigenti	90%		(90% di 20%) = 18%	82%

ARTICOLO 10- DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

Si concorda che gli incentivi individuali relativi ad un determinato CdR siano distribuiti anche tenendo conto della effettiva presenza in servizio dei componenti, ovvero si prevede di procedere ad una redistribuzione delle quote incentivanti tra i colleghi dell'equipe (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Le tipologie di assenze di seguito indicate non concorrono alla decurtazione sopra convenuta:

- ferie
- formazione finalizzata al conseguimento del minimo dei credi ECM
- riposi compensativi
- permessi per paternità / maternità e lutto
- permesso matrimoniale

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.

ARTICOLO 11 – NORME TRANSITORIE E FINALI

Al termine di ciascun periodo annuale di applicazione del sistema premiante, svolto il lavoro di verifica e di determinazione delle performance organizzative da parte del OIV / NAV, le risultanze delle

valorizzazioni individuali saranno trasmesse alla UOC Gestione risorse umane, la quale procederà al calcolo ed alla liquidazione dell'incentivo spettante a ciascun dipendente secondo le seguenti scadenze:

- un acconto pari al 50% dell'incentivo promesso con gli stipendi del mese di ottobre dopo una verifica degli obiettivi parziale del mese di settembre
- 50% a saldo entro e non oltre il mese di luglio dell'anno successivo, previa verifica da parte dell'OIV / NAV

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 ad apposita regolamentazione l'applicazione di previsioni normative che vadano ad incidere sulle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

Per la distribuzione degli incentivi economici degli anni 2014 e 2015 il premio viene calcolato attraverso l'applicazione di questo protocollo con le seguenti precisazione relative all'applicazione degli articoli 5 ed 8.

Per l'anno 2014, tenuto conto del necessario periodo di sperimentazione ed entrata a regime del presente protocollo, la valenza delle strutture aziendali di cui all'articolo 5 del presente documento sarà pari a 1,0. Per quanto concerne il punteggio di valorizzazione individuale di cui all'articolo 8 del presente documento sarà prevista un range di variabilità tra 0,8 ed 1,2.

Per l'anno 2015 la valenza delle strutture aziendali di cui all'articolo 5 del presente documento sarà prevista con un range di variabilità tra 1,0 ed 1,2 mentre per quanto concerne il punteggio di valorizzazione individuale di cui all'articolo 8 del presente documento sarà prevista un range di variabilità tra 0,7 ed 1,3.

Dall'anno 2016 il protocollo andrà applicato interamente, fatte salve le variazioni al contesto normativo di riferimento.

APPENDICE METODOLOGICA:

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. La retribuzione di risultato conserva, pertanto, il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza. La metodologia disciplinata dal presente accordo, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni equipe (facendo riferimento alla rispettiva area contrattuale) alla performance organizzativa conseguita dal relativo Centro di Responsabilità (CdR), secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità presenti; successivamente tale premio viene suddiviso all'interno dell'equipe in considerazione delle performance individuali che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati di struttura.

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

1. il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di appartenenza (**performance organizzativa**);
2. il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (**performance individuale**).

Di seguito si riportano le fasi salienti connesse alla negoziazione degli obiettivi aziendali ed a tutto il processo di budgeting:

FASE 1: A conclusione del processo di budgeting viene siglata da parte di ciascun Direttore o Responsabile di struttura la scheda contenente anche gli obiettivi connessi al sistema premiante. Della scheda di budget ed in particolare degli obiettivi ed indicatori correlati al sistema premiante lo stesso Direttore o Responsabile dovrà darne opportuna informativa a tutti i componenti dell'equipe al fine di coinvolgere tutto il personale nel raggiungimento degli obiettivi. Tale comunicazione rappresenta un momento di confronto riguardante le aspettative reciproche: per i componenti dell'equipe in merito al proprio ruolo, alla crescita professionale ed all'orientamento dell'attività futura, mentre per il Direttore o Responsabile la possibilità di svolgere le funzioni proprie dell'incarico assegnato in maniera incisiva.

FASE 2: la fase successiva è quella dell'individuazione dei criteri di valorizzazione individuale che saranno utilizzati all'interno di ciascuna struttura al fine di identificare la performance individuale di ciascun componente l'equipe. Tale individuazione dovrà essere effettuata, unitamente all'illustrazione della scheda di budget in maniera più condivisa possibile ed entro 30 giorni dalla sigla della scheda di budget con la Direzione Aziendale.

FASE 3: La gestione del sistema di budget rappresenta un processo ciclico e continuo che si svolge nell'arco dell'annualità attraverso una interazione continua tra Direttore o Responsabile e tutta l'equipe. Tale principio è fondamentale per la condivisione, lo sviluppo e l'eventuale cambiamento dell'attività da svolgere all'interno della struttura stessa, in funzione degli incarichi e dei ruoli assegnati.

FASE 4: Nel corso delle verifiche intermedie, qualora in funzione di sopraggiunte variazioni significative del budget siglato dal Direttore o Responsabile della struttura, siano riscontrate rilevanti variazioni rispetto agli obiettivi assegnati dovranno essere rinegoziati gli obiettivi assegnati alla struttura stessa.

FASE 5: A consuntivo di ciascun anno il Direttore o Responsabile della struttura dovrà procedere, nei tempi indicati a:

1. All'acquisizione di tutte le informazioni necessarie alla definizione della valorizzazione annuale finale;
2. Alla definizione della valorizzazione finale in base ai dati di cui al punto 1 ed alla conseguente ed opportuna comunicazione a ciascun componente l'equipe
3. Una volta che l'OIV / NAV avrà provveduto alla definizione della verifica finale a darne comunicazione ai componenti l'equipe. Per tale attività si avvarrà delle strutture aziendali interessate, tra cui la UO Controllo di gestione, la struttura tecnica permanente e UO Gestione risorse umane, che provvederanno a fornire tutte le informazioni necessarie per provvedere alla definizione della performance organizzativa di ciascuna struttura aziendale.

