

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

Aree della Dirigenza

Esercizio 2024 e seguenti

ABYON
ANAO-ASSOMED

FULLER
FASDID

ARZI
ARZIETAC
ARZI
ARZI
ARZI

1. Protocollo applicativo e campo di applicazione

Con il presente Protocollo l'Azienda Sanitaria Locale di Nuoro applica i contenuti dei Contratti nazionali della Dirigenza relativamente alle modalità di gestione della retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture aziendali. L'accordo in questione, fermo restando il più complesso *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* adottato in conformità alle vigenti linee guida regionali di riferimento, disciplina i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi connessi al merito ed al risultato introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.) ed in linea con la logica del c.d. *albero delle performance* (livello strategico, organizzativo ed individuale).

Si puntualizza, inoltre, che il presente Protocollo determina esclusivamente le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato in considerazione delle performance organizzative ed individuali verificate al termine del periodo di riferimento, rinviando invece agli specifici accordi aziendali per quanto riguarda l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

2. Criteri generali del sistema di incentivazione delle performance

L'erogazione della retribuzione di risultato viene strettamente correlata al modello di gestione budgetaria adottato dall'Azienda ed in quest'ottica rappresenta una leva gestionale per incentivare il personale al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità strategiche.

In considerazione dei livelli di responsabilità individuabili nell'organizzazione e secondo le procedure previste dalla vigente gestione del sistema di budgeting operativo, i Direttori ed i Responsabili di Centro di Responsabilità titolare di budget (CdR) negoziano annualmente gli obiettivi di struttura ed il personale afferente a ciascun CdR viene informato e coinvolto circa i contenuti della suddetta programmazione, secondo una logica di responsabilità condivisa ed in relazione alla specifica qualifica e livello professionale.

L'Amministrazione assume la responsabilità di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, verificato attraverso il sistematico impiego di specifici indicatori di risultato. La metodologia disciplinata dal presente accordo, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni struttura alla **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** conseguita dal relativo CdR, secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità allo stesso afferenti; successivamente tale premio viene suddiviso all'interno dell'equipe in considerazione delle **PERFORMANCE INDIVIDUALI** che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che degli altri parametri di cui ai successivi paragrafi.

3. Consistenza delle risorse economiche destinate all'incentivazione delle performance

La **determinazione delle risorse economiche di specifica area contrattuale** annualmente destinabili all'incentivazione del personale dirigente viene effettuata, nelle modalità previste dalla vigente normativa di riferimento, dai competenti uffici dell'Area amministrativa. Qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue degli altri fondi della medesima area contrattuale, le risorse destinabili all'incentivazione dell'anno di riferimento possono essere accresciute di tali residui, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

4. I parametri di calcolo dell'incentivo

L'incentivo individuale viene correlato ad un'analisi multidimensionale di diversi aspetti che caratterizzano in forma oggettivabile la prestazione del singolo dipendente: la performance organizzativa della struttura di appartenenza ed il livello di complessità della relativa programmazione operativa, il livello di responsabilità e coinvolgimento individuale nel conseguimento dei medesimi risultati organizzativi, la qualità del contributo individuale e la quantità di servizio prestato nell'esercizio di riferimento.

L'incentivo individuale viene quindi calcolato sulla base dei seguenti parametri, matematicamente gestiti come fattori fra sé moltiplicativi ed illustrati in opportuna sequenza logica e livello di dettaglio nei paragrafi che seguono:

- A. la **performance organizzativa** del CdR di appartenenza;
- B. la **valenza** che caratterizza i diversi ambiti dell'organizzazione (CdR);
- C. il **livello di responsabilità individuale**;
- D. la **performance individuale** effettivamente apportata da ciascun dipendente;
- E. la **quantità di servizio** individualmente prestata.

In base ad alcuni parametri di cui sopra verrà dapprima calcolata la quota parte del fondo incentivante di area contrattuale cui in via potenziale accede ciascun CdR (in riferimento alla specifica area contrattuale) ovvero la valenza **(B)** e il livello di responsabilità individuale **(C)**, tenendo conto della percentuale di afferenza del dipendente ad uno specifico CdR nel periodo di riferimento.

Tale quota di accesso di CdR viene gestita dinamicamente nel corso di ciascun esercizio, tenuto conto delle eventuali variazioni in corso d'anno riferibili alla tipologia d'incarico ed all'afferenza di ciascun dipendente alle diverse strutture aziendali.

Inoltre si ritiene opportuno specificare che, in merito ai calcoli degli incentivi individuali, tale quota incentivante di CdR, distribuibile in via commisurata agli obiettivi organizzativi effettivamente conseguiti dallo stesso, non è interessata da alcuna forma di interrelazione con le quote incentivanti destinabili alle altre strutture aziendali.

Al termine di ciascun ciclo annuale di gestione delle performance, integrando anche le informazioni sulle performance organizzative verificate **(A)**, sugli apporti individuali rilevati **(D)** e sulla quantità di servizio effettiva **(E)**, si procede al calcolo del premio spettante a ciascun dipendente.

Segue opportuno approfondimento sui singoli parametri di calcolo.

5. Performance organizzativa conseguita a livello di CdR

(rif. paragrafo 4 _ punto A)

Come già introdotto, l'Azienda è tenuta per Legge ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, quindi previa verifica dei risultati annuali conseguiti; in base a ciò, i compensi di produttività destinati al personale di ciascuna struttura saranno direttamente commisurati alle performance organizzative annualmente verificate attraverso il sistema aziendale di budgeting operativo.

L'OIV, sulla base dei flussi informativi aziendali e con il supporto delle funzioni integrate di struttura tecnica permanente, propone alla Direzione strategica le performance conseguite dai singoli CdR, tenendo fra l'altro in considerazione ogni elemento che in corso d'anno abbia potuto influire sul raggiungimento di tali risultati.

Sulla base delle performance di struttura CdR, il relativo personale accederà proporzionalmente alla quota di incentivazione determinabile in via teorica ad inizio anno.

Limitatamente alle finalità di cui al presente accordo, si conviene che saranno ritenuti trascurabili periodi di afferenza ad uno specifico CdR inferiori a 60 giorni, caso in cui il dipendente in questione sarà fatto confluire nel CdR di prevalente assegnazione per il relativo periodo di riferimento.

Tenuto necessariamente conto delle logiche organizzative che contraddistinguono il modello dell'Azienda e della modalità di distribuzione proporzionale degli incentivi di cui al presente accordo, ai fini del calcolo del premio spettante ai Dirigenti titolari di struttura (CdR), si procede considerando questi ultimi afferenti alla macrostruttura di riferimento ed alla relativa performance organizzativa. L'incentivo dei dirigenti in questione sarà inoltre riproporzionato fra gli stessi anche in considerazione di un ulteriore parametro (compreso fra 0.00 e 1.00) commisurato alla performance organizzativa conseguita dalla propria struttura (ad esempio, a fronte di una performance organizzativa pari a 100%, tale parametro assumerà un valore di 1.00, con una performance del 75% avremo un parametro di 0.75, con una performance del 61% il parametro assumerà valore 0.61, ecc.).

Gli **eventuali residui** delle risorse incentivanti **derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa di struttura** - non destinabili all'erogazione della retribuzione di risultato nell'esercizio di riferimento per i dettati normativi sopra richiamati - confluiranno nelle risorse incentivanti disponibili per l'esercizio successivo in riferimento alla relativa area contrattuale, ovviamente senza alcuna sorta di storicizzazione delle stesse.

6. Punteggio di Valenza di ciascun CdR

(rif. paragrafo 4 _ punto B)

Nell'ambito del processo annuale di programmazione degli obiettivi di ciascuna struttura aziendale, tenendo conto dei relativi livelli di strategicità, del contesto operativo in cui i singoli CdR operano, dell'onerosità e complessità dei risultati programmati, oltre che delle risorse effettivamente disponibili, l'accesso delle diverse strutture al fondo incentivante di area contrattuale, quindi dei dipendenti che alle stesse afferiscono, tiene anche in considerazione di un **"punteggio differenziale di valenza"**.

Tale punteggio è individuato dalla Direzione strategica, in fase di programmazione degli obiettivi annuali di budget in base agli elementi contestuali sopra richiamati ed è definito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 1.00 e 1.50, prevedendo che l'eventuale individuazione di un punteggio di valenza diverso dal **valore standard pari a 1.00** debba essere necessariamente sostenuta da evidenti ed oggettivabili motivazioni informando anche l'OIV, oltre ad essere portato a conoscenza delle relative Rappresentanze sindacali.

7. Parametro individuale di accesso all'incentivo

(rif. paragrafo 4 _ punto C)

7.1 In considerazione del livello di responsabilità dei singoli dipendenti nel conseguimento degli obiettivi di struttura, ai fini del calcolo dell'incentivo si prevede un **parametro individuale di accesso al fondo** secondo quanto indicato nella seguente tabella:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di struttura complessa	1.5
Responsabile di UOSD	1.3
Responsabile di UOS	1.2
Dirigente con incarico professionale	1.0

In caso di funzioni di sostituzione superiori ai 2 mesi di cui all'art.25 del CCNL 23.01.2024 Area Sanità ed all'art.73 del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali e s.m.i, al soggetto in questione sarà riconosciuto un parametro individuale di accesso all'incentivo per il corrispondente ruolo ed in considerazione della relativa performance organizzativa verificata a fine anno.

Nel caso, invece, disciplinato dai rispettivi commi 8 dei sopra richiamati articoli contrattuali, al titolare di struttura ad interim verrà riconosciuto, oltre all'incentivo correlato all'incarico principale, anche una quota aggiuntiva corrispondente al 100% dell'incentivo correlato all'ulteriore responsabilità esercitata, tenuto sempre conto dei parametri di cui al paragrafo 4.

7.2 **parametro individuale aggiuntivo di accesso all'incentivazione**, correlato ad eventuali ed onerosi apporti richiesti dall'organizzazione a specifici dipendenti, ai fini del conseguimento di rilevanti finalità aziendali, quali:

- partecipazione a progetti trasversali;
- referenti di ambiti funzionali/di coordinamento professionale.

Il parametro in questione integra quello di cui al punto 7.1 (*Parametro individuale di accesso all'incentivo*) e può assumere un punteggio massimo pari a 1.00.

L'individuazione del presente parametro ricade sotto la responsabilità della Direzione aziendale e deve essere necessariamente sostenuta da evidenti ed oggettivabili motivazioni, prevedendo opportuna informativa nei confronti delle Rappresentanze sindacali.

7.3 **responsabilità differenziale**, in considerazione del livello di responsabilità a fronte di un parziale conseguimento degli obiettivi annuali di struttura.

Nell'intento di ponderare ai fini incentivanti 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 dipendente afferisce vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione individuale, secondo la parametrizzazione riportata nella seguente tabella:

Incarico	Livello di responsabilità differenziale
Direttori e Responsabili di CdR titolare di budget	100 %
Responsabili di UOS interna a UOC	90 %
Dirigente con incarico professionale	80 %

Di seguito si riporta **un esempio** relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale, ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80%, si evidenzia come i diversi incarichi ai fini incentivanti risultino differenzialmente responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

Incarico	Liv. di responsabilità	Esempio di performance UO	Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)	Performance considerata ai fini dell'incentivo
Direttori e Responsabili di CdR titolare di budget	100%	80% (20% performance non conseguita)	100% - (100% di 20%)	80 %
Responsabili di UOS interna a UOC	90%		100% - (90% di 20%) →	82 %
Dirigente con incarico professionale	80%		100% - (80% di 20%) →	84 %

8. Valorizzazione delle performance individuali

(rif. paragrafo 4 _ punto D)

Definite quindi le modalità di accesso al fondo incentivante da parte del personale afferente ai singoli CdR, in relazione a ciascuna struttura aziendale è necessario programmare, monitorare e rilevare al termine di ogni esercizio la performance individuale dei singoli dipendenti, secondo la metodologia di seguito indicata.

La performance individuale di ciascun dirigente viene programmata, monitorata e verificata dal Direttore o Responsabile della struttura di appartenenza, secondo il modello organizzativo adottato dall'Azienda.

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

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

Al fini di una programmazione e controllo degli apporti individuali che, seppur in forma contestualizzata rispetto alle peculiarità di ciascuna struttura, garantisca anche una tendenziale uniformità applicativa a livello aziendale, ciascun valorizzatore procede ad individuare gli specifici criteri e livelli tenendo conto dei seguenti **ambiti di valorizzazione di area omogenea**:

AREA Direttori/Responsabili di CdR

- Livello di coinvolgimento organizzativo in ambito aziendale
- Puntualità nelle azioni di programmazione, controllo e rendicontazione
- Efficacia ed efficienza nella gestione delle risorse
- Gestione dei fabbisogni e dei percorsi di aggiornamento professionale
- Contributo personale a progetti trasversali, miglioramenti organizzativi, percorsi di qualità

AREA SANITARIA di *line* (medica - chirurgica - territoriale)

- Volumi / complessità delle prestazioni specialistiche
- Autonomia ed interscambiabilità operativa
- Aggiornamento professionale (attivo-passivo)
- Disponibilità a fronte di esigenze operative/organizzative/emergenze
- Contributo a sviluppo ed attuazione PDTA, progetti trasversali, miglioramenti organizzativi, percorsi di qualità

AREA TEC-AMM-STAFF

- Livello di interazione organizzativa / contributo ai percorsi di qualità
- Complessità degli ambiti gestionali di diretto coinvolgimento
- Autonomia ed interscambiabilità operativa
- Aggiornamento professionale (attivo-passivo), anche in relazione alla normativa di riferimento
- Disponibilità a fronte di esigenze di servizio ed urgenze

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

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

Tenendo quindi conto delle peculiarità delle diverse strutture/aree aziendali e ribadendo che ciascuna di queste debba procedere in forma contestualizzata all'individuazione di criteri e livelli di valorizzazione idonei ad apprezzare gli specifici apporti individuali, di seguito si riporta lo schema tipico della scheda di valorizzazione, in cui, **a titolo meramente esemplificativo**, sono indicati dei possibili criteri con esplicitazione dei relativi livelli di apporto individuale.

Esplicitazione dei livelli di apporto individuale crescente

Ambito di valorizzazione di area omogenea	Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione	Livello 1 (1 punto)	Livello 2 (2 punti)	Livello 3 (3 punti)	Livello 4 (4 punti)	Livello 5 (5 punti)
<i>Volumi / complessità delle prestazioni specialistiche</i>	▶ Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] /mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
<i>Autonomia ed interscambiabilità operativa</i>	▶ Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure attive nel CdR
<i>Aggiornamento professionale (attivo-passivo)</i>	▶ Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi	0 (discente)	<3 ore	3-5 ore	6-10 ore	> 10 ore
<i>Disponibilità a fronte di esigenze operative / organizzative / emergenze</i>	▶ Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
<i>Contributo a progetti trasversali, miglioramenti organizzativi, percorsi di qualità</i>	▶ Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Azienda: ambito di coinvolgimento	equipe	UO	Dip.to /Area	AO	Tavoli Regionali

I contenuti della scheda di valorizzazione così individuati devono essere puntualmente portati a conoscenza dei rispettivi collaboratori, procedendo alla verbalizzazione della relativa informativa, con sottoscrizione del personale coinvolto. Il valorizzatore al termine dell'esercizio dovrà motivare ai singoli componenti dell'équipe le ragioni della valorizzazione individuale, in relazione ai cui esiti finali ciascuno dipendente, se motivatamente in disaccordo, può presentare ricorso per via gerarchica secondo le modalità indicate nel proseguo del presente accordo.

In considerazione degli apporti individuali rilevati a fine anno, i competenti Uffici amministrativi procederanno al calcolo dei relativi punteggi di valorizzazione, che concorreranno, insieme agli altri parametri, alla determinazione degli incentivi spettanti.

Ove a seguito di dinamiche organizzative il personale afferisca a più CdR per periodi inferiori all'anno, comunque superiori alla soglia di significatività minima richiamata al paragrafo 5 (60 giorni), oppure nel caso il personale afferisca nel medesimo esercizio in forma percentualizzata a differenti strutture aziendali, ciascun Valorizzatore coinvolto è tenuto alla gestione, anche in via infrannuale, delle fasi sin qui previste (informativa nei confronti del valorizzato, gestione della scheda preventiva e finale).

Il punteggio individuale di valorizzazione (parametro che concorre alla determinazione della quota di incentivo spettante ai singoli dipendenti nel contesto di una specifica UO e che quindi non influisce sulla distribuzione del fondo fra strutture diverse) è calcolato rapportando la sommatoria dei livelli di apporto individuale all'**intervallo di variabilità 0.5 - 1.5**, dovendo tener conto della variabilità nella numerosità che potrebbero avere gli stessi.

A parità degli altri coefficienti di calcolo disposti dal presente accordo, attraverso l'adozione del suddetto range di performance individuale, l'Istituto garantisce la potenziale premialità differenziale delle migliori performance individuali in linea con i principi previsti dalla vigente normativa contrattuale di riferimento.

Pertanto, posta la relazione tra il valore massimo del range (1.5) con il livello 5 della scala ed il valore minimo del range (0.5) con il livello 1, secondo un calcolo proporzionale che tiene conto della numerosità dei criteri utilizzati nella scheda, le funzioni amministrative risalgono al punteggio di valorizzazione di ciascun dipendente.

È inoltre opportuno ricordare come la trasparenza delle procedure di cui sopra, compresa l'illustrazione degli obiettivi di budget riferiti alla propria struttura, nonché la gestione delle schede di valorizzazione individuale di propria competenza nei tempi e nelle forme previste, rappresentano responsabilità gestionali di ciascun Valorizzatore; a tal proposito si precisa che ciascun Valorizzatore non avrà diritto alla percezione di alcun incentivo fino al completamento della gestione del processo di valorizzazione annuale di propria competenza. Inoltre, in caso di inadempienza oltre i 15 giorni anche a seguito di formale sollecito da parte dell'Amministrazione, ciò rappresenterà nota di rilievo negativa segnalata all'OIV ai fini della valutazione annuale delle capacità gestionali dell'interessato (rif. Sistema di valutazione permanente per la conferma degli incarichi dirigenziali).

A fronte di eventuali motivi di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio, casistica questa che, tenuto conto del processo di valorizzazione anche in via preventiva, nonché della prevista oggettività dei contenuti della scheda, dovrebbe normalmente riguardare aspetti procedurali, metodologici e di merito qualora la soglia minima di punteggio non superi il 75%, il dipendente interessato, entro e non oltre il termine perentorio di 20 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo Consiglio di Conciliazione, il quale avrà a disposizione ulteriori 20 giorni.

9. Distribuzione degli incentivi in considerazione della quantità di servizio

(rif. paragrafo 4 _ punto E)

Si concorda che nell'ambito di un determinato CdR gli incentivi individuali siano attribuiti anche in considerazione dell'effettiva presenza in servizio di ogni dipendente, secondo una logica di redistribuzione delle quote incentivanti tra i dirigenti afferenti alla medesima struttura (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Ai fini della determinazione del presente parametro non concorrono le seguenti tipologie di assenze:

- congedi ordinari;
- formazione obbligatoria o autorizzata nell'interesse dell'Azienda;
- riposi biologici;
- maternità obbligatoria.

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

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

10. **Prima applicazione (2024)**

Tenuto conto della tempistica di definitiva adozione del presente protocollo nel corso del 2024, in prima applicazione si conviene quanto segue:

- sterilizzazione del punteggio di Valenza di cui al Paragrafo 6, fissando lo stesso ad un valore 1.0 per tutti i CdR aziendali;
- contenimento dell'intervallo di differenziazione individuale di cui al Paragrafo 8, prevedendo per il 2023 un range 0.7 - 1.3.