



ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE
DEL LAZIO E DELLA TOSCANA - M. ALEANDRI

Protocollo applicativo per la gestione del Sistema premiante aziendale

Allineato alle previsioni del D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii., ai Contratti Nazionali della Sanità, alla normativa regionale di recepimento ed alla regolamentazione dell'Istituto in tema di Sistema di gestione delle performance.

Aree della Dirigenza

Handwritten signatures in the 'Aree della Dirigenza' section, including several illegible signatures and a large signature on the right side.

ARTICOLO 1. PROTOCOLLO APPLICATIVO: CAMPO DI APPLICAZIONE E FONDI DI RISULTATO

L'IZS del Lazio e della Toscana, rappresentato dalla Direzione aziendale e dagli altri componenti della Delegazione trattante di parte pubblica ed i Rappresentanti delle OO.SS. delle Aree della Dirigenza, riuniti in data 10.2.2016 alle ore 15.00, 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".

Ai fini della regolamentazione del premio incentivante correlato alle performance organizzative ed individuali previsto dal D.Lgs 150/09 e dalla relativa regolamentazione regionale di recepimento, l'IZS applica la parte del Contratto Nazionale della Sanità riferita all'istituto della retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto aziendale.

Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica e le OO.SS., fermo restando il più complesso *Sistema di Gestione delle Performance*, contiene i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi di meritocrazia introdotti dalla riforma del lavoro pubblico.

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 afferenza. 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 nello stesso 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 afferenza (**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**).

I fondi disponibili per il presente Istituto contrattuale vengono determinati annualmente dalla UOC Direzione Gestione Risorse Umane e sono distinti per:

- o Area della Dirigenza Veterinaria
- o Area della Dirigenza Sanitaria, Amministrativa, Tecnica e Professionale;

Tali fondi sono annualmente rideterminati secondo la normativa vigente e possono essere incrementati a consuntivo in base alle eventuali somme residue dei rispettivi fondi di posizione, sempre nel rispetto delle norme.

ARTICOLO 2. ACCESSO AL PREMIO DI RISULTATO IN BASE ALLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE DI CdR

Facendo rinvio alla regolamentazione aziendale in merito alla gestione in forma trasparente e partecipata del sistema di programmazione e controllo degli obiettivi organizzativi (sistema di budgeting), in considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. e di quanto ribadito dal D.Lgs 150/09, l'Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, 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 dall'OIV 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 verifiche della performance infra-annuale.

Detto ciò, e rinviando alle apposite indicazioni aziendali circa le puntuali modalità di gestione del processo di budget, in questa sede è comunque opportuno riferirsi in via sintetica al relativo percorso di programmazione e controllo.

Il sistema di gestione delle performance adottato dall'Istituto prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione adottato, ogni responsabile negozi il budget relativo alla propria struttura con la Direzione strategica, garantendo, nelle varie fasi di programmazione e controllo, il coinvolgimento di tutto il personale afferente al Cdr. Nell'ambito di ciascun Cdr devono pertanto essere organizzati appositi momenti di incontro con i componenti dell'equipe (dirigenza e comparto) per.

1. l'illustrazione degli obiettivi, degli indicatori e dei risultati attesi;
2. la condivisione delle modalità di attuazione degli obiettivi
3. le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi
4. la verifica e valutazione dei risultati conseguiti

Nel rispetto dei principi normativi sopra richiamati, eventuali residui del fondo incentivante derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa programmata saranno destinati, nello stesso anno di riferimento e confermando le modalità di calcolo del presente protocollo, al personale afferente ai Centri di Responsabilità che abbiano conseguito una performance organizzativa uguale o superiore all'80%.

ARTICOLO 3. PARAMETRO INDIVIDUALE DI ACCESSO AL FONDO

Le parti convengono, secondo lo schema che segue, sull'individuazione di un parametro individuale moltiplicativo di accesso al rispettivo fondo incentivante di area contrattuale, in considerazione dei livelli di coinvolgimento e responsabilità nella gestione delle risorse per il conseguimento dei risultati della struttura:

Tipo d'incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di Struttura Complessa	2,0
Responsabile di Struttura Semplice	1,5
Dirigente Professional di alta specializzazione	1,2
Dirigente Professional di base	1,0

In caso di affidamento di incarichi di sostituzione formalmente attribuiti dall'Amministrazione, se superiori ai 2 mesi di cui all'art.18 commi 2, 3 e 4 CCNL 08.06.2000, al dirigente è applicato il parametro individuale di accesso del corrispondente collega sostituito; limitatamente al periodo della sostituzione, viene riconosciuta la performance organizzativa verificata e valutata a fine anno dall'OIV. Nel caso in cui la sostituzione abbia luogo per effetto dell'art. 18 c. 8 (interim) il relativo direttore avrà diritto, nel rispetto del presente Protocollo, al 50% della quota.

ARTICOLO 4. VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (PREVENTIVA E FINALE)

In relazione alla metodologia di valorizzazione della performance individuale prevista nell'Istituto ed in attuazione dei principi di trasparenza e partecipazione disposti dalla normativa di riferimento, ciascun responsabile di CdR titolare di budget è chiamato a valorizzare il livello di apporto annuale alla produttività dell'equipe da parte di ciascun collaboratore. A tal proposito, lo stesso responsabile di CdR gestisce la programmazione degli apporti dei singoli collaboratori in considerazione degli obiettivi assegnati alla struttura (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA) ed al termine dell'esercizio procede alla valorizzazione degli apporti individuali effettivamente prestati (VALORIZZAZIONE FINALE). La valorizzazione dei singoli collaboratori, perciò, deve essere effettuata sia in via preventiva, per definire l'impegno concordato con ciascuno, che a consuntivo, per verificare quale sia stato l'apporto effettivo prestato dal

singolo nel corso dell'anno. Per il calcolo dell'incentivo spettante, ovviamente, viene utilizzato il punteggio di flessibilità individuale verificato a fine anno, corrispondente all'effettivo apporto prestato nel corso dell'esercizio.

Per la suddetta valorizzazione della flessibilità individuale il responsabile di CdR si avvale della scheda allegata (All. 1) in cui sono riportati sei criteri di valorizzazione, di cui quattro già individuati dall'Istituto per garantire la necessaria omogeneità di valorizzazione da parte dei rispettivi titolari dei Cdr, e due rimessi all'individuazione dei rispettivi responsabili di CdR in considerazione del contesto organizzativo e degli specifici obiettivi di struttura.

In riferimento a ciascuno dei suddetti criteri sono previsti cinque livelli di apporto crescente alla produttività dell'equipe (dal livello minimo accettabile pari a 1 al livello di apporto massimo pari a 5).

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

Dei quattro criteri individuati dall'Istituto il Direttore della struttura (Cdr) può concordare con il dipendente di modificarne da uno a due, per rendere il set di criteri più coerente ed adeguato al ruolo ricoperto dal dipendente nella specifica realtà organizzativa.

Tenuto conto che il punteggio sintetico di flessibilità individuale ai fini del calcolo degli incentivi può variare in un intervallo che va da un minimo di 0,80 ad un massimo di 1,20, il punteggio dovrà essere calcolato applicando 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 (0.80)

FL MAX = flessibilità massima conseguibile (1.20)

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

Punti Min = minimo punteggio conseguibile (1)

Punti Max = massimo punteggio conseguibile (5)

La presente metodologia di "valorizzazione" differenziale deve essere introdotta previa idonea attività informativa da parte dei Responsabili di CdR a tutto il proprio personale. In particolare, anche per indurre la partecipazione dei dipendenti al processo di crescita della produttività aziendale, le parti convengono che i criteri ed i livelli individuati nell'apposita "griglia" di valorizzazione dell'equipe omogenea devono essere "condivisi" ex ante all'interno dell'equipe che li adotta; essi devono risultare oggettivi e misurabili, riferibili ad ambiti quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, etc.

Il responsabile di CdR è inoltre tenuto a presentare i contenuti e la motivazione della valorizzazione ai diretti interessati.

In caso di non condivisione della valorizzazione finale, ciascun collaboratore può portare le proprie osservazioni all'attenzione del responsabile valorizzatore e, ove necessario, segnalando l'esigenza di un approfondimento dei contenuti della scheda da parte dell'OIV.

Per i titolari dei CdR il cosiddetto punteggio individuale di flessibilità è proporzionato al risultato della struttura (100% = 1,20), tenuto conto che i relativi criteri di valorizzazione sono già stati declinati dalla Direzione aziendale in sede di negoziazione di budget. Fermo restando il diritto alla redistribuzione dei residui derivanti dai risultati di performance degli altri CdR, egli non partecipa invece alla redistribuzione dei residui all'interno dell'equipe, per effetto della valorizzazione della stessa e delle riduzioni per le assenze.

Nel caso in cui all'interno di una equipe vi fosse un solo dirigente (diverso dal direttore) appartenente ad una specifica area contrattuale, gli eventuali residui generati dal calcolo del risultato torneranno nella disponibilità del fondo per la redistribuzione, nello stesso anno, al personale di afferenza.

La responsabilità del dirigente di struttura di definire l'apporto dei singoli alla produttività dell'equipe rientra fra le competenze obbligatorie del proprio incarico dirigenziale, quindi costituisce specifica rilevanza nell'ambito della valutazione delle capacità manageriali del dirigente medesimo.

ARTICOLO 5. DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE

Nell'intento di tener conto del differente grado di responsabilità delle diverse componenti dell'equipe, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa vada ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivo individuale a seconda dell'incarico affidato. Le parti convengono, quindi, sull'opportunità di prevedere un abbattimento delle responsabilità dei singoli secondo i seguenti coefficienti:

Livello di responsabilizzazione differenziata	
Incarico	Liv. di responsabilità
Direttore di Struttura Complessa	100%
Responsabile di Struttura Semplice	90%
Dirigente Professional di alta specializzazione	80%
Dirigente Professional di base	70%

Esempio:

Livello di responsabilizzazione differenziata				
Incarico	Liv. di resp.	Esempio: performance di Cdf	Calcolo della responsabilità differenziata	Performance considerata ai fini dell'incentivazione
Direttore di Struttura Complessa	100%	79,99 % (20,01% di performance NON conseguita)	(100% di 20,01%) = 20%	80%
Responsabile di Struttura Semplice	90%		(90% di 20,01%) = 18%	82%
Dirigente Professional di alta spec.	80%		(80% di 20,01%) = 16%	84%
Dirigente Professional di base	70%		(70% di 20,01%) = 14%	86%

ARTICOLO 6. DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

Gli incentivi relativi ad una determinata equipe sono attribuiti all'interno della stessa 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. La tipologia delle assenze di seguito indicate non concorrono alla decurtazione sopra convenuta:

- ferie
- aggiornamento obbligatorio
- riposi compensativi
- permessi *ex lege* 104/92 - 36 gg/anno
- malattia - max 20 gg/anno
- astensione obbligatoria maternità (5 mesi)
- terapie salvavita

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.

Al personale a tempo determinato verrà corrisposto un incentivo proporzionale al periodo in cui ha prestato servizio rapportato a quanto assegnato al personale a tempo determinato di pari qualifica del medesimo CdR.

Le somme corrisposte al personale a tempo determinato a titolo di incentivo gravano sui relativi finanziamenti su cui grava il restante costo del dipendente medesimo.

Si conviene inoltre che i quattro item predefiniti nella scheda di valorizzazione, volti ad evidenziare comportamenti organizzativi di carattere generale che il dirigente osserva per il fisiologico raggiungimento degli obiettivi della

struttura di appartenenza, possano essere oggetto di valorizzazione da parte del dirigente sovraordinato, anche laddove il dirigente non abbia partecipato, a qualsiasi titolo, alla preventiva negoziazione degli obiettivi.

ARTICOLO 7. NORME FINALI E TRANSITORIE DI GARANZIA

L'individuazione dei criteri e dei livelli di valorizzazione degli stessi deve tenere in debita considerazione la tempistica con la quale essi vengono concordati con l'equipe, rendendo quindi oggettivamente possibile il raggiungimento del migliori risultato da parte del valutato.

Il presente Protocollo applicativo del sistema di valutazione della performance dovrà essere applicato dal 2016 e sarà oggetto di verifica delle due parti contrattuali nel corso della sua vigenza.

Considerato che la presente contrattazione arriva a conclusione dopo un lungo periodo di esame ed analisi da parte del tavolo sindacale e di quello aziendale, le parti convengono sulla opportunità di applicare per il 2015 un metodo semplificato che risponda comunque alle finalità previste dal d.lgs. 150/09 e che di seguito si riepiloga:

Definizione budget struttura

Sarà determinato con le stesse modalità indicate nel presente Protocollo per le valutazioni a partire dall'anno 2014.

Quote per accesso ai fondi

Le quote di accesso al fondo per l'anno 2015 saranno le medesime previste per l'anno 2014.

Scheda valorizzazione

Si prevede di valorizzare con una scala da 1 a 3, quattro comportamenti organizzativi di carattere generale osservati dal personale nelle strutture di appartenenza, per il raggiungimento degli obiettivi generali della stessa. Il punteggio finale conseguito dal dirigente sarà determinato dalla media dei punteggi riportati nei 4 items suddetti riportati sulla scheda di valutazione (ALL. 2). Il punteggio massimo sarà quindi pari a 12 punti (3 punti per 4 items), mentre quello minimo sarà pari a 4 punti (1 punto per 4 items). Il punteggio medio massimo finale sarà pari a 3 punti (12 punti/4 items), mentre quello minimo sarà pari ad 1 punto (4 punti/4 items).

Ricaduta del punteggio sulla quota di risultato

Punteggio finale scheda	Valore % da attribuire	
1 (minimo)	80,00%	da 4 a 6 punti
2 (adeguato)	90,00%	da 7 a 8 punti
3 (massimo)	100%	da 9 a 12 punti

Le quote individuali saranno decurtate in ragione delle giornate di assenza calcolate come già avvenuto nel 2014. Nell'ambito di ciascuna equipe le quote residue saranno redistribuite tra i suoi componenti, escluso il Direttore di UOC, in proporzione al risultato riportato nella valutazione finale.

Il presente Protocollo viene sottoposto all'esame del Collegio Sindacale per la relativa certificazione, affinché possa produrre i suoi effetti, come previsto dalle vigenti disposizioni di legge

Allegato 1 - Scheda di valorizzazione individuale a partire dal 2016

Scheda di valorizzazione della performance individuale del personale dirigente

Nominativo del Dirigente

oggetto di valorizzazione _____

Struttura di appartenenza _____

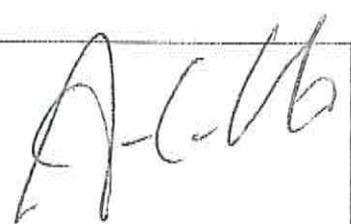
Incarico _____

Responsabile valorizzatore _____

Il Responsabile valorizzatore, informati preventivamente i propri collaboratori circa gli obiettivi della struttura ed in merito ai contenuti di analisi degli apporti individuali correlati al conseguimento degli stessi, procede alla compilazione della presente scheda di valorizzazione.

n.	criterio	Liv.1	Liv.2	Liv.3	Liv.4	Liv.5
1	<p>In considerazione degli obiettivi di budgeting che caratterizzano la struttura, si indichi il numero di ambiti, fra quelli di seguito indicati, circa i quali si riscontra un apporto adeguato del Dirigente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • livello di complessità delle prestazioni • puntualità di azione • efficacia delle prestazioni • efficienza delle prestazioni • partecipazione alle fasi di programmazione e controllo delle attività. 	1 ambito	2 ambiti	3 ambiti	4 ambiti	Tutti gli ambiti
2	Grado di interscambiabilità operativa nel rispetto delle alte competenze specialistiche rispetto alle attività che sono svolte nell'ambito organizzativo di appartenenza	<50%	50-60%	60-70%	70-80%	>90%
3	Grado di operatività in autonomia rispetto ai compiti assegnati / alle attività programmate (vd. procedure xyz gestite in autonomia)	1 proc.	2 proc.	3 proc.	4 proc.	5 proc.
4	Disponibilità a garantire esigenze di servizio (vd. turni, sostituzioni, ecc.)	minima	-	parziale	-	totale
5*						
6*						

* In considerazione della specificità della struttura, è obbligatorio individuare, in forma necessariamente trasparente, oggettivabile e misurabile, due ulteriori criteri di valorizzazione (n.5 e n.6), esplicitando anche il significato dei relativi livelli di apporto individuale; l'Amministrazione supervisionerà circa l'opportunità e l'adeguatezza di tali contenuti. Le parti possono decidere di sostituire due dei primi quattro criteri per renderli più coerenti ed adeguati al ruolo ricoperto dal dipendente nella specifica realtà organizzativa.

Eventuali osservazioni e/o puntualizzazioni del Responsabile valorizzatore e del Dirigente valorizzato	
--	---

Data _____

Firma del valorizzatore (Responsabile sovraordinato)

Data _____

Firma del valorizzatore (Responsabile u.o.c.)

Data _____

Firma del Dipendente oggetto di valorizzazione (per presa visione)



Allegato 2 –Protocollo applicativo per la gestione del Sistema premiante aziendale – Area della Dirigenza

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	Scala valutazione			TOTALE
	1	2	3	
Problem Solving quale competenza agita che permette l'individuazione dei problemi e delle loro cause in un'ottica di anticipazione, prevenzione e soluzione degli stessi.				
Grado di partecipazione ai processi di competenza della struttura.				
Disponibilità verso l'apprendimento delle novità normative nell'interesse della propria crescita professionale e del servizio di appartenenza.				
Grado di operatività in autonomia rispetto ai compiti assegnati/alle attività programmate.				

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

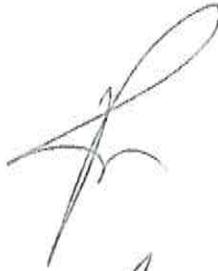
	PUNTI	QUOTA
Punteggio finale (minimi) = Punti Tot./4	da 4 a 6	80%
Punteggio finale (adeguato) = Punti Tot./4	da 7 a 8	90%
Punteggio finale (massimo) = Punti Tot./4	da 9 a 12	100%

[Handwritten signature]
[Handwritten signature]
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

Roma, 10.2.2016

Direttore Generale f.f.
(Dott. Remo Rosati)



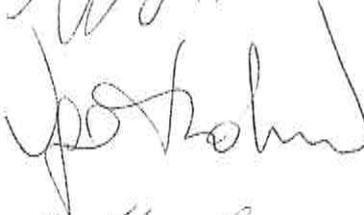
Direttore Amministrativo
(Dott. Antonio Cirillo)



SIVEMP-FUM
(Dott.sa Teresa Bossù)



ANAAO ASSOMED
(Dott. Ugo Marchesi)



CGIL Veterinari
(Dott. Goffredo Grifoni)



CGIL SPTA
(Dott. Renato Colafrancesco)



CISL Veterinari
(Dott. Fabrizio Gamberane)

CISL SPTA
(Dott. Gilberto Giangolini)



UIL FPL Veterinari
(Dott.sa Tiziana Zottola)



UIL FPL
(Arch. Claudio Scalia)

FEDIRSANITA'
(Dott. Francesco Filippetti)

