



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 Sistemi di gestione delle performance.

Area del Comparto

[Handwritten signatures and initials]

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

L'ISZ 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. dell'Area del Comparto, riuniti in data 10-2-2016 alle ore 10,00, concordano sulla regolamentazione riguardante l'applicazione delle norme contrattuali concernenti il Sistema premiante relativo all'anno 2016 valido in forma sperimentale fino al 31 dicembre 2016 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'ISZ 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, la RSU 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 fondo spettante ad ogni struttura (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 fondo viene suddiviso all'interno della struttura 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**).

Il fondo disponibile per il presente istituto contrattuale viene determinato annualmente dalla UOC Direzione Gestione Risorse Umane secondo la normativa vigente e può essere incrementato, previa intesa con la RSU e le OO.SS., a consuntivo in base alle eventuali somme residue nel fondo di posizione, sempre nel rispetto delle norme.

I fondi derivanti da contratti di sponsorizzazioni, accordi di collaborazione o convenzioni con soggetti pubblici o privati saranno conteggiati separatamente per essere distribuiti con specifico accordo diverso dal presente protocollo.

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 di ciascuna struttura aziendale, quindi, sarà direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente come rispettivamente nominati dal Direttore Generale.

[Handwritten signature]

[Handwritten signatures]

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 Piano dei Centri di responsabilità adottato dall'Istituto prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione adottato, ciascuno di questi negozi i contenuti della propria scheda di budget 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 della struttura (comparto) per:

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

Ciascun responsabile di struttura è tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti adempiendo a tale onere mediante la trasmissione alla Direzione della scheda degli obiettivi di budget sottoscritta da tutti i propri collaboratori (comparto).

Gli obiettivi di produttività da assegnare ad ogni Struttura sono individuati in linea con gli obiettivi della Direzione Aziendale (Piano annuale della performance 2016- Piano triennale della performance 2015 – 2017) e coerenti con quelli assegnati alla dirigenza.

Qualora nel corso dell'anno sia avvenuto il trasferimento di un dipendente ad un'altra Struttura, le schede di valorizzazione individuale saranno redatte dai rispettivi responsabili della struttura, ciascuno per il periodo di pertinenza.

In relazione alle verifiche definitive dei risultati annuali conseguiti dai singoli CdR (performance organizzative), nel caso in cui in corso d'anno siano intervenuti comprovati ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, il relativo direttore/responsabile dovrà prontamente trasmettere al Controllo di Gestione le informazioni necessarie a documentare le criticità intervenute ed il relativo impatto organizzativo. Tali documentazioni verranno acquisite dalla Struttura tecnica permanente che, previa analisi delle informazioni ricevute, trasmetterà le proprie risultanze all'O.I.V. per le verifiche definitive di propria competenza.

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 della struttura tra l'80% ed il 100%.

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 fondo incentivante di area contrattuale, in considerazione dei livelli di coinvolgimento e responsabilità nella gestione delle risorse per il conseguimento dei risultati della struttura:

Categoria Professionale	Parametro di accesso individuale
Posizione Organizzativa Funzione di Coordinamento	1,38
Categoria Ds	1,30
Categoria D	1,23
Categoria C	1,14
Categoria Bs	1,04
Categoria B	1,04
Categoria A	1,00

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 della struttura 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 **cinque 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 **uno rimesso** all'individuazione dei rispettivi responsabili di concerto con i dipendenti dei 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 della struttura (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 cinque criteri individuati dall'Istituto, il Responsabile della struttura (Cdr) concorda con il dipendente di modificarne al massimo uno, per rendere i criteri più coerenti ed adeguati 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 della struttura omogenea devono essere "condivisi" ex ante all'interno della struttura 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.

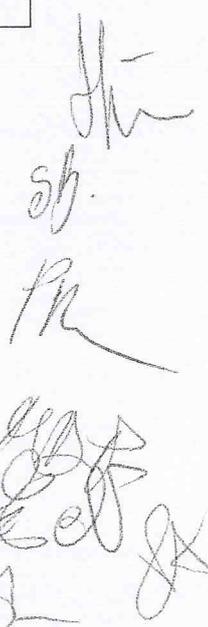
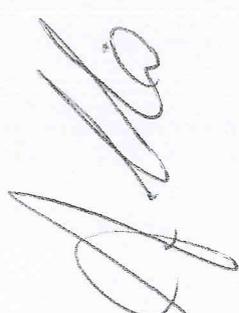
In caso di non condivisione della valorizzazione finale, ciascun collaboratore può portare le proprie osservazione all'attenzione del responsabile valorizzatore e, ove necessario, segnalando l'esigenza di un approfondimento dei contenuti della scheda da parte dell'OIV.

La responsabilità del dirigente di struttura di definire l'apporto dei singoli alla produttività della struttura 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 LA STRUTTURA

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

Livello di responsabilizzazione differenziata	
<i>Categoria Professionale</i>	<i>Liv. di responsabilità</i>
Posizione Organizzativa Incarico di Coordinamento	100%
Categoria Ds	80%
Categoria D	70%
Categoria C	60%
Categoria Bs	50%
Categoria B	40%
Categoria A	30%



Esempio:

Livello di responsabilizzazione differenziata				
Categoria Professionale	Liv. di resp.	Esempio: performance di CdR	Calcolo della responsabilità differenziata	Performance considerata ai fini dell'incentivazione
Posizione Organizzativa Incarico di Coordinamento (qualificato con parte variabile)	100%	79,99% (20,01% di performance NON conseguita)	(100% di 20,01%) = 20%	80%
Categoria Ds	80%		(80% di 20,01%) = 16%	84%
Categoria D	70%		(70% di 20,01%) = 14%	86%
Categoria C	60%		(60% di 20,01%) = 12%	88%
Categoria Bs	50%		(50% di 20,01%) = 10%	90%
Categoria B	40%		(40% di 20,01%) = 8%	92%
Categoria A	30%		(30% di 20,01%) = 6%	94%

SB
 [Handwritten signatures and initials]

ARTICOLO 6. DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

Gli incentivi relativi ad una determinata struttura sono attribuiti all'interno della stessa tenendo conto della effettiva presenza in servizio dei componenti, ovvero si prevede che al dipendente si applichi una decurtazione dell'importo individuale promesso in funzione delle eventuali sue assenze, ad esclusione di quelle relative ai seguenti istituti:

- 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. Per la definizione del relativo budget di struttura, tali unità vengono tuttavia calcolate come unità a tempo pieno, al pari di quelle in comando in uscita.

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 indeterminato 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 dipendente osserva per il fisiologico raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza, possano essere oggetto di valorizzazione da parte del dirigente, anche laddove il dipendente non abbia partecipato, a qualsiasi titolo, alla preventiva negoziazione degli obiettivi.

ARTICOLO 7. NORMA FINALE E TRANSITORIA 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 la struttura, rendendo quindi oggettivamente possibile il raggiungimento del migliore risultato da parte del valutato.

Il presente Protocollo applicativo del sistema di valutazione della performance dovrà essere applicato in via sperimentale e per un anno 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 2016.

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 dipendente 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 produttività

Punteggio finale scheda	Valore % da attribuire	
1 (minimo)	80,00%	DELLA QUOTA PROMESSA
2 (adeguato)	90,00%	DELLA QUOTA PROMESSA
3 (massimo)	100%	DELLA QUOTA PROMESSA

Le quote individuali saranno decurtate in ragione delle giornate di assenza calcolate come già avvenuto nel 2014.

Nell'ambito di ciascuna struttura le quote residue saranno redistribuite tra i suoi componenti in proporzione al risultato riportato nella valutazione finale rispetto all'anno corrente.

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

[Handwritten signatures and initials on the left side of the page]

[Large handwritten signature in the center of the page]

Scheda di valorizzazione della performance individuale del personale

Nominativo del Dipendente
 oggetto di valorizzazione _____

Struttura di afferenza _____

Eventuale incarico di Posizione Organizzativa /
 Funzione di coordinamento _____

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	Grado di partecipazione ai processi di competenza della struttura	<50%	50-60%	60-70%	70-80%	>80%
2	Gestione Puntuale delle scadenze	on time	-	anticipata	-	anticipata e monitorata
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	Problem Solving quale competenza agita che permette l'individuazione dei problemi e delle loro cause in un'ottica di anticipazione, prevenzione e soluzione	minima		parziale		totale

* In considerazione della specificità della struttura di afferenza, è obbligatorio individuare, in forma necessariamente trasparente, oggettivabile e misurabile, un ulteriore criterio di valorizzazione (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 uno dei primi cinque 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 Dipendente 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)

[Handwritten signatures and initials]

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

	Scala valutazione			TOTALE
	1	2	3	
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI				
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]

	PUNTI	QUOTA
Punteggio finale (minimi) = Punti Tot./4	1	80%
Punteggio finale (adeguato) = Punti Tot./4	2	90%
Punteggio finale (massimo) = Punti Tot./4	3 <i>AL</i>	100%

LA DIREZIONE SI IMPEGNA A DARE LA MASSIMA DIVULGAZIONE DEL PROGETTO ACCORDO E A REALIZZARE OGNI INTERVENTO UTILE PER LA MASSIMA FORMAZIONE DEI DIPENDENTI DELL'ISTITUTO, ~~OGNI~~ OGNI PER LA PROPRIA RESPONSABILITÀ -

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

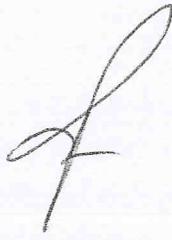
[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

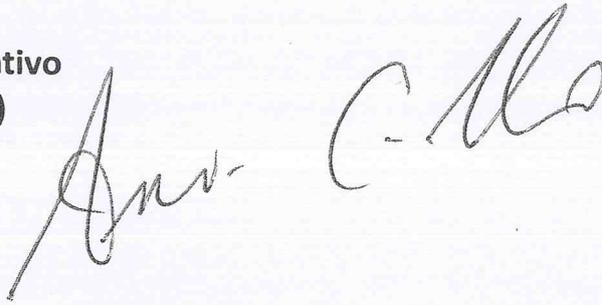
[Handwritten signature]

Roma, 10. 2. 2016

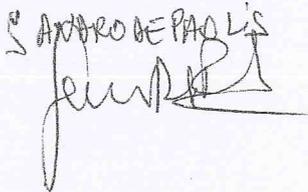
Direttore Generale f.f.
(Dott. Remo Rosati)



Direttore Amministrativo
(Dott. Antonio Cirillo)

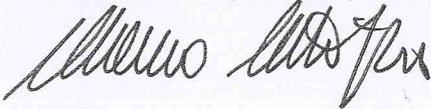


CISL FP Lazio

S. ANDRÒ DE PAOLIS


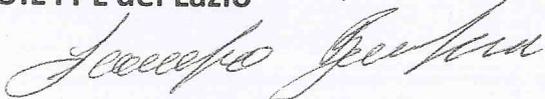
FP CGIL Roma e Lazio

MAURO MASTROPIETRI

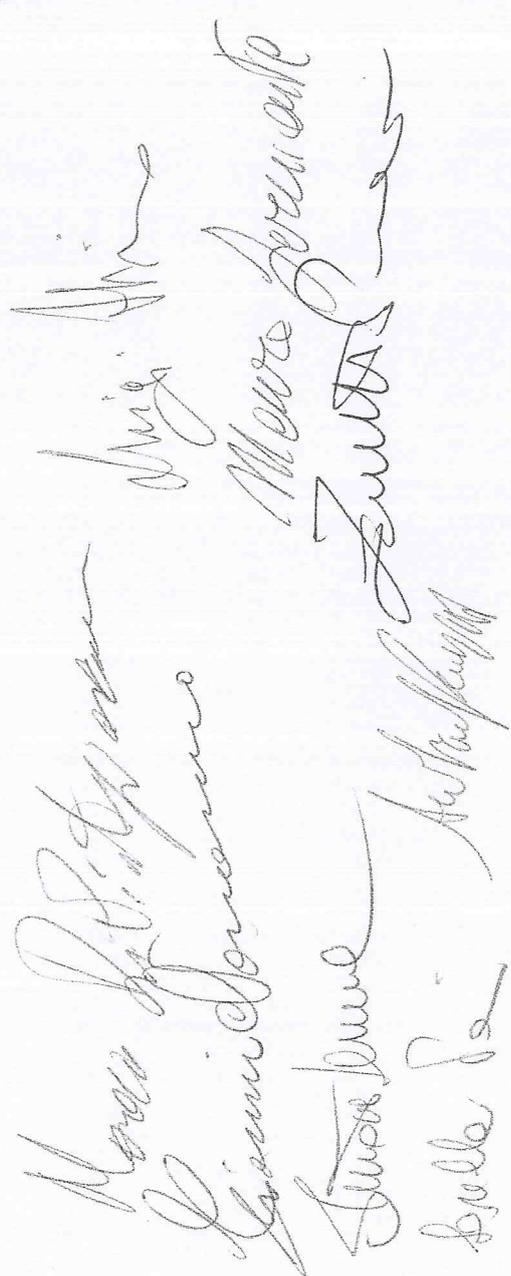
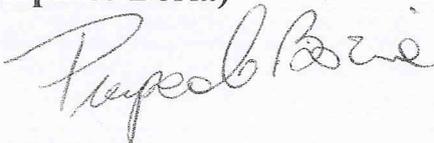


UIL FPL del Lazio

SANDRO BERNARDINI



Coordinatore RSU IZSLT
(Sig. Pierpaolo Boria)



Mario Mastropietri
Giovanni Bernardini
Sandro Bernardini
S. Andro de Paolis
Antonio Cirillo
Mauro Mastropietri
Sandro Bernardini
Pierpaolo Boria