



**Deliberazione n. 5 del 09 GEN. 2014**

Direzione Generale: Via Casal Bernocchi, 73 - 00125 Roma  
C.F. e P.I. 04733491007

**STRUTTURA PROPONENTE: UOC TRATTAMENTO ECONOMICO DEL PERSONALE DIPENDENTE E POLITICHE DEL PERSONALE**

**OGGETTO : Adozione del Regolamento: "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e dei Risultati" e allegato A1 "Protocollo Applicativo del Sistema Premiante per le Aree della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa".**

L'estensore

**Sig.ra Deborah Bagnod**

**Parere del Direttore Amministrativo f.f.: Dr. Filippo Coiro**

Favorevole  Non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

firma

data

8/1/2014

**Parere del Direttore Sanitario f.f.: Dr. Vittorio Chinni**

Favorevole  Non favorevole (con motivazioni allegate al presente atto)

firma

data

8.1.14

Il Dirigente addetto al controllo di budget con la sottoscrizione del presente atto, attesta che lo stesso \_\_\_\_\_ comporta scostamenti sfavorevoli rispetto al budget economico.

Voce del conto economico su cui si imputa la spesa:

Visto del Dirigente addetto al controllo di budget:

Responsabile della U.O. Bilancio e Contabilità Analitica: Dr. Davide Buoncristiani

firma

data

Il Dirigente e/o il Responsabile del Procedimento con la sottoscrizione del presente atto, a seguito dell'istruttoria effettuata attestano che l'atto è legittimo nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico.

Il Responsabile del Procedimento: <sup>Per</sup> **Dr. Filippo Coiro**

data 7.01.2014

firma

Il Dirigente:

<sup>Per</sup> **Dr. Filippo Coiro**


data 7.01.2014

firma

## IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

- VISTO** il Decreto del Presidente della Regione Lazio n.T00060 del 31.05.2013 avente ad oggetto "Nomina del Commissario Straordinario dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Roma D";
- VISTA** la Determinazione Commissariale n. 1/1 del 03.06.2013;
- PREMESSO** che il D.lgs 150/2009, recepito a livello regionale dalla L.R. n.1/2011, definisce i criteri del processo per la misurazione e la valutazione della Performance nella Pubblica Amministrazione;
- CONSIDERATO** che i Regolamenti Aziendali approvati con deliberazione n.28 e n.29 del 09/01/2008, in materia di retribuzione di risultato per il personale della Dirigenza di entrambe le Aree negoziali, già prevedevano che il compenso fosse legato al raggiungimento degli obiettivi e alla valorizzazione differenziale individuale;
- TENUTO CONTO** che i sopramenzionati Regolamenti hanno avuto parziale applicazione a causa della impossibilità, al momento dell'approvazione, di attuare adeguata formazione dei Dirigenti deputati ad effettuare la valorizzazione del merito individuale;
- DATO ATTO** che si è proceduto ad aggiornare i Dirigenti che sono deputati ad effettuare la valorizzazione del merito individuale attraverso un intervento formativo dedicato, progettato e condotto da docenti particolarmente qualificati ed esperti di sistemi analoghi già applicati in realtà del Servizio Sanitario Regionale del Lazio;
- SENTITE** le OO.SS. della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa a cui è stato inviato il Regolamento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e dei Risultati" e l'allegato A1 "Protocollo Applicativo del Sistema Premiante per le Aree della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa" per eventuali osservazioni;
- PRESO ATTO** che non sono pervenute osservazioni dalle predette OO.SS.;
- RITENUTO** pertanto necessario adottare il Regolamento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e dei Risultati" e l'allegato A1 "Protocollo Applicativo del Sistema Premiante per le Aree della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa" che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;

PS

 <b>Azienda USL Roma D</b>	Deliberazione n° <b>5</b> del <b>09 GEN. 2014</b>	Pagina 2 di 2
---	--	---------------

**VERIFICATO**

che il presente provvedimento non è sottoposto alla verifica ed al controllo preventivo ai sensi del combinato disposto dell'art. 30 della L.R. n. 18/94 e successive modifiche e degli art. 21 e 22 e della L.R. n. 45/96;

**VISTO**

il parere del Direttore Amministrativo f.f. e del Direttore Sanitario f.f. riportato in frontespizio;

**DELIBERA**

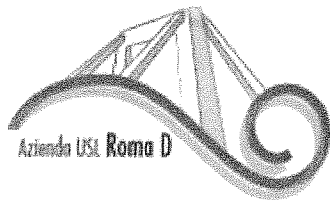
per i motivi espressi in narrativa, che si intendono integralmente riportati nel presente provvedimento:

- di adottare il Regolamento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e dei Risultati" e l'allegato A1 "Protocollo Applicativo del Sistema Premiante per le Aree della Dirigenza Medica e Veterinaria e della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica ed Amministrativa" che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- di trasmettere il presente atto alla UOC Affari Generali, Studi e Documentazioni per la pubblicazione sul sito aziendale per gli adempimenti previsti dal Piano sulla Trasparenza.

Il presente atto, composto da n. 4 pagine e n.1 allegato, sarà affisso all'Albo della sede legale dell'Azienda per giorni 15 consecutivi, ai sensi della L.R. 31/10/1996 n. 45.

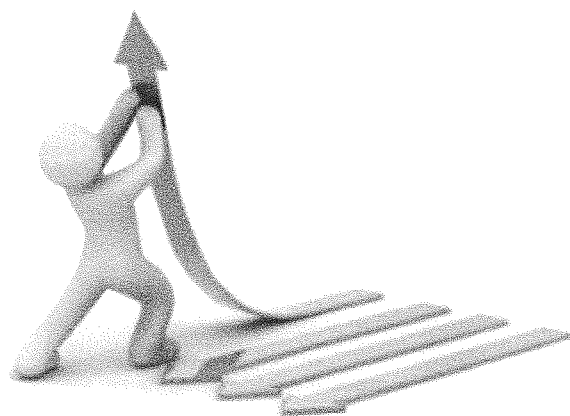
**Il Commissario Straordinario  
Dr. Alessandro Cipolla**





# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E DEI RISULTATI

AZIENDA USL ROMA D



## SOMMARIO:

PREMESSA .....	3
ARTICOLO 1.....	4
<i>(Sistema di misurazione e valutazione della performance e dei risultati)</i> .....	4
ARTICOLO 2.....	4
<i>(Ambiti di misurazione e di valutazione della performance e dei risultati)</i> .....	4
ARTICOLO 3.....	5
<i>(Misurazione e valutazione della Performance organizzativa)</i> .....	5
ARTICOLO 4.....	5
<i>(Metodologia per la misurazione della performance organizzativa)</i> .....	5
ARTICOLO 5.....	5
<i>(Monitoraggio della performance organizzativa)</i> .....	5
ARTICOLO 6.....	6
<i>(Il Sistema Premiante: conseguenze della valutazione della performance organizzativa e individuale)</i> .....	6
ARTICOLO 7.....	6
<i>(La metodologia per l'espressione della misura e valutazione: Sistema Premiante Aziendale)</i> .....	6
ARTICOLO 8.....	9
<i>I soggetti e le responsabilità del processo di misurazione della performance (valutazione dei risultati e conseguente valorizzazione individuale)</i> .....	9
ARTICOLO 9.....	10
<i>(Le fasi e i tempi del processo di misurazione della performance)</i> .....	10
ARTICOLO 10.....	10
<i>(Misurazione e valutazione della performance del Personale)</i> .....	10
ARTICOLO 11.....	10
<i>(Relazione sulla performance e sui risultati)</i> .....	10
ARTICOLO 12.....	10
<i>(Struttura Tecnica Permanente)</i> .....	10
ARTICOLO 13.....	11
<i>(Residui annuali fondo incentivante)</i> .....	11
ARTICOLO 14.....	11
<i>(Distribuzione degli incentivi in funzione dei giorni di assenza, orario di lavoro e sanzioni disciplinari)</i> .....	11
ARTICOLO 15.....	12
<i>(Corresponsione acconto produttività collettiva e retribuzione di risultato)</i> .....	12
ARTICOLO 16.....	12
<i>(Norme transitorie e finali)</i> .....	12

- **Riferimenti normativi, definizioni e finalità del sistema.**

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, introdotto dal D.Lgs 150/2009 e recepito a livello regionale dalla L.R. n.1/2011, costituisce l'insieme completo, coerente ed esaustivo, di tutte le metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo produttivo e la cui attuazione consente all'Azienda di misurare e valutare in modo sistemico, i risultati ottenuti.

Quando si parla di performance, infatti, si fa riferimento a 2 tipologie di valutazione:

- 1 - la **performance organizzativa**, che rappresenta il contributo che ciascuna équipe offre alla produttività aziendale;
- 2 - la **performance individuale**, ovvero il contributo del singolo operatore, che si concretizza attraverso la propria azione flessibile, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati del Centro di Responsabilità (CdR) di assegnazione, opportunamente inserito nel processo di budget consolidato da anni nella ASL.

In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità che si può attribuire al termine "performance", l'ASL Rm-D programma, monitora, misura e valuta i risultati ottenuti in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo, comprese le modalità di raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Amministrazione. Con l'attuazione di tale logica, l'Azienda intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, un percorso di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

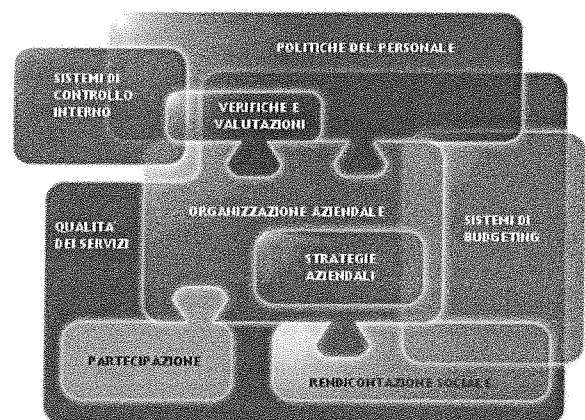
Il Sistema, costituendo di fatto la capacità di programmare ed orientarsi nel conseguimento della propria mission, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni, avuto riguardo all'implementazione dei processi assistenziali in ottica di appropriatezza e di crescita permanente delle professionalità. A tal fine, il Sistema prevede:

- la definizione del Piano della Performance (triennale);
- l'attivazione del Ciclo di gestione della performance e dei risultati (processo di budget annuale), per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi secondo la "cascata" delle responsabilità attribuite ai dirigenti;
- l'individuazione di un adeguato Sistema di misura e valutazione della performance, correlato ad obiettivi sfidanti ed indicatori opportunamente prescelti per essere misurabili e quantificabili, dunque "valutabili" oggettivamente tramite l'OIV in termini di risultati verificati;
- l'analisi e la Valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato dai singoli per il conseguimento dei risultati dell'organizzazione in cui sono assegnati (CdR);
- l'attuazione dell'impianto di cui ai punti precedenti risponde ai prescritti canoni e principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e sviluppo dei talenti e delle singole professionalità presenti in Azienda.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, l'ASL Rm-D è chiamata ad impiantare un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di performance.

Vengono inoltre individuati i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, questi ultimi definiti e valutati secondo opportuni e trasparenti regolamenti approvati a livello aziendale.

In considerazione di quanto sopra, fanno riferimento al Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati i seguenti sottosistemi e funzioni, ciascuno dei quali disciplinato da apposita regolamentazione adottata formalmente a livello aziendale.



#### Organismi e funzioni:

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Funzioni integrate della Struttura Tecnica Permanente (STP).

#### Sottosistemi e documenti che compongono il Sistema di gestione della prestazione e dei risultati:

- 1 - Piano della performance (triennale).
- 2 - Ciclo della performance: budgeting, sistema di gestione della Performance organizzativa.
- 3 - Sistema Premiante: la gestione della Performance organizzativa ed individuale, nel rispetto dei criteri di distribuzione del salario di risultato e dei premi della produttività.
- 4 - Relazione annuale sulla prestazione e sui risultati.

#### Sistemi correlati al sistema di gestione della prestazione e dei risultati:

- ✓ Regolamento di valutazione permanente degli incarichi.
- ✓ Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.
- ✓ Sistema di gestione del Clima organizzativo e delle Pari opportunità.

## ARTICOLO 1

### *(Sistema di misurazione e valutazione della performance e dei risultati)*

1. Il presente regolamento disciplina il Sistema di misurazione e valutazione della performance e dei risultati con il quale annualmente l'Azienda USL Roma D accerta e valuta la *performance* delle proprie strutture e del personale dipendente, ivi assegnato, cui si applica l'istituto del "premio di produttività".

Il suo fine essenziale, perciò, è assicurare alla ASL elevati standard qualitativi e produttivi conseguibili attraverso la massima *valorizzazione dei talenti individuali* in un "processo di budget" caratterizzato dalla negoziazione di obiettivi (a cascata) in un contesto di assoluta trasparenza, precise responsabilità ed il controllo sistematico delle risorse impiegate per il loro conseguimento.

2. Il Sistema, quindi, si inserisce nel Ciclo di gestione annuale della performance e dei risultati, articolato nelle seguenti fasi:

- a) assegnazione "a cascata" rivolta dalla Direzione a tutte le Strutture aziendali degli obiettivi che si intendono raggiungere e dei rispettivi indicatori, formulati in termini chiari e misurabili, corredati a valori attesi (100% dell'indicatore) ed a valori minimi (0% dell'indicatore di risultato);
- b) sistematico collegamento tra gli obiettivi da perseguire e l'appropriata allocazione delle risorse umane, tecnologiche e professionali;
- c) monitoraggio degli indicatori in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- d) misurazione e valutazione della performance e dei risultati organizzativi;
- e) utilizzo del Sistema premiante aziendale secondo le performance organizzative di cui sopra applicando opportuni criteri di valorizzazione differenziata del merito condivisi con i collaboratori;
- f) valorizzazione dell'apporto individuale alla produttività della struttura di assegnazione (flessibilità individuale);
- g) rendicontazione dei risultati al Direttore Generale, nonché ai competenti organi esterni, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

3. Il Sistema si sviluppa attraverso:

- a) fasi, tempi, modalità, soggetti e definizione delle responsabilità dei partecipanti al processo di misurazione e valutazione della *performance* e dei risultati in conformità alle disposizioni della L.R. n. 1 del 2011;
- b) procedure di negoziazione degli obiettivi dei CdR e modalità di distribuzione dei Fondi di risultato riservate alle diverse Aree contrattuali (Area dirigenziale medico-veterinaria, sanitaria, amministrativa/tecnico/professionale, delle Professioni sanitarie e del Comparto non dirigenziale) secondo il "protocollo applicativo";
- c) procedure di negoziazione da parte del Comitato Budget nei confronti delle Macrostrutture (1° livello Presidi Ospedalieri, Dipartimenti, Aree, Distretti e Strutture/Uffici in Staff alla Direzione Generale) e dei CdR (2° Livello UOC dotate di autonomia di budget), nonché le modalità di raccordo e integrazione con il Sistema di controllo di gestione;
- d) procedure istruttorie a supporto dell'O.I.V. al fine di esporre alla Direzione aziendale le corrispondenti proposte di "valutazione della performance organizzativa"; vigilanza sul processo di "valorizzazione" dell'apporto dei singoli alla produttività del CdR di appartenenza.

## ARTICOLO 2

### *(Ambiti di misurazione e di valutazione della performance e dei risultati)*

Il Sistema rende possibile effettuare la misurazione e valutazione dei seguenti aspetti della produttività:

- a) le performance, ovvero i risultati organizzativi, di tutti i maggiori Centri di negoziazione di budget (Macrostrutture: Dipartimento/Presidio Ospedaliero/Aree/Distretto, Strutture/uffici in staff alla direzione), sulla base degli *obiettivi strategici* misurabili ricorrendo ad adeguati indicatori, così come sono definiti nell'ambito del Piano della performance (triennale) e coniugati annualmente nel Ciclo della performance: processo di budget di 1° livello;
- b) Il processo di budget di 2° livello, dove le performance e i risultati organizzativi dei Centri di responsabilità afferenti (UOC/UOSD), sono rilevati sulla base degli *obiettivi operativi* raggiunti, così come sono stati definiti nell'ambito del Ciclo della performance (annuale);
- c) le performance e i risultati ottenuti dai Dirigenti non Apicali (Dirigenti UOS e Professional), sono collegati al raggiungimento degli stessi obiettivi dell'ambito organizzativo di appartenenza (UOC/UOSD), grazie all'apporto individuale assicurato nel conseguimento degli obiettivi assegnati al CdR stesso;
- d) le performance e il salario individuale di produttività spettante ai titolari di Posizione Organizzativa ed al personale del Comparto è collegato agli specifici obiettivi della UOC/UOSD di appartenenza e al contributo assicurato al conseguimento degli obiettivi del CdR di appartenenza.

### ARTICOLO 3

#### **(Misurazione e valutazione della Performance organizzativa)**

1. Il Piano della *performance* è il documento in cui la Direzione individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi dell'Azienda compresi gli indicatori per la misurazione e la valutazione della relativa *performance*.
2. Il Piano della *performance* è di norma a valenza triennale e contiene in dettaglio:
  - la *mission*, la *vision* dell'Azienda;
  - gli indirizzi e gli obiettivi strategici;
  - i conseguenti obiettivi operativi annuali da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione e delle relative scadenze nonché il grado di priorità di ciascuno di essi ovvero il "peso" e le unità operative coinvolte;
  - i target degli indicatori impiegati per la misurazione e valutazione della performance.
3. Gli obiettivi indicati nel Piano della performance sono definiti dalla Direzione Aziendale in relazione alle proprie linee programmatiche coerenti con i contenuti del bilancio economico-finanziario aziendale, secondo la logica della gestione partecipata (Processo di negoziazione del budget).
4. L'istruttoria per la redazione del Piano della *performance* è curata dalla "Struttura Tecnica Permanente", previa validazione da parte dell'OIV.  
Da tale documento prende spunto il corrispondente "Ciclo annuale" attraverso un percorso di confronto puntuale per la scelta degli obiettivi ai vari livelli di negoziazione (1° Livello, Macrostrutture o Centri di negoziazione; 2° livello i singoli Centri di Responsabilità).  
Lo strumento essenziale per la corretta gestione del processo è la relativa **Scheda di budget** contenente, oltre le identificazioni anagrafiche della struttura UOC/UOSD (Direttore/Dirigente, Macrostruttura di afferenza), la descrizione degli obiettivi – pesati - da raggiungere con i rispettivi indicatori di misura, valori attesi (100%), minimi accettabili (0%) e valori storici. Chiude la scheda il verbale di negoziazione del budget redatto dalla UO Controllo di Gestione, opportunamente sottoscritti dal Direttore e dal Comitato Budget aziendale.  
Ai documenti di cui sopra, in forma essenziale, è assicurata la massima trasparenza, anche mediante la pubblicazione sul sito internet dell'Azienda.

### ARTICOLO 4

#### **(Metodologia per la misurazione della performance organizzativa)**

1. Il Sistema di valutazione della *performance* organizzativa si ispira ai principi della **Pianificazione, Gestione e Controllo Permanente**.
2. L'UO Controllo di Gestione è titolare delle attività istruttorie e, fermo restando la funzione di monitoraggio assicurata verso l'OIV, è la Struttura di staff chiamata ad informare l'Amministrazione dell'attuazione del Ciclo della performance. Alla bisogna, interviene per risolvere eventuali esigenze di rimodulazione degli obiettivi e della richiesta di nuova negoziazione del budget dei singoli CdR, anche attivando il Comitato Budget aziendale. A supporto all'OIV, la UO Controllo di Gestione misura l'effettivo grado di attuazione degli obiettivi di budget, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, applicando standard qualitativi e quantitativi definiti, correlati al livello previsto di assorbimento delle risorse, favorendo il miglioramento qualitativo dei servizi dell'intera organizzazione aziendale.
3. La *performance* organizzativa è misurata e valutata dall'OIV con riferimento alle Unità Operative ed ai CdR formalmente individuati dall'Azienda. L'assegnazione degli obiettivi è funzionale a garantire lo sviluppo delle linee di programmazione aziendale coerentemente con la distribuzione delle funzioni, delle attività e delle responsabilità previsti negli atti di organizzazione interna (Atto aziendale).

### ARTICOLO 5

#### **(Monitoraggio della performance organizzativa)**

1. L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione del Ciclo della *performance*, acquisendo periodicamente tramite la Struttura tecnica permanente, i dati necessari per rilevare lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, attivandosi per definire le relative cause e le azioni correttive da adottare, sì da valutare l'adeguatezza delle scelte effettuate dall'Amministrazione e riportarle in nuovi Piani di attività.  
Il monitoraggio dell'OIV prende in esame sia gli obiettivi strategici che quelli operativi assegnati durante i due livelli di Negoziazione del budget.
2. In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi indicati nel presente regolamento, l'OIV vigila sulla misurazione e valutazione della performance delle diverse strutture organizzative (CdR). I Dirigenti dei CdR redigono una relazione a cadenza trimestrale e di fine esercizio, redatta in forma coerente con gli obiettivi negoziati dalle rispettive unità operative di competenza. L'UO Controllo di Gestione fornisce le informazioni in suo possesso attraverso adeguati sistemi di reporting aziendale.



## ARTICOLO 6

### *(Il Sistema Premiante: conseguenze della valutazione della performance organizzativa e individuale)*

1. Il Sistema di valutazione viene denominato "Sistema Premiante"; esso si applica a tutto il personale in servizio presso l'Azienda nel rispetto delle differenziazioni collegate alle qualifiche contrattuali secondo le percentuali individuali di accesso al Fondo come espresse nel Protocollo applicativo di cui agli allegati "A1 e A2".
2. L'attività di valutazione deve accertare il livello della performance effettiva, rispetto ad attese predefinite e concordate, attraverso l'applicazione di un modello di valutazione partecipata, sia in riferimento alla negoziazione degli obiettivi predeterminati (**valutazione dei risultati**), che in riferimento ai "Carichi di impegno o di lavoro" messi in campo per perseguire concretamente gli obiettivi predeterminati (**valorizzazione differenziale**), ovvero all'apporto dei singoli alla produttività della struttura di assegnazione.
3. Il Salario di risultato spettante (promesso) al personale dipendente è individuato in relazione alle caratteristiche della posizione ricoperta e della funzione svolta, ovvero sono correlate:
  - a) al parametro differenziato di accesso al Fondo (Dirigenza, Comparto) come definito nel protocollo applicativo del Sistema Premiante approvato nel Contratto Integrativo vigente delle Aree Contrattuali della Dirigenza (**Allegato A1**) e del Comparto (**Allegato A2**);
  - b) al punteggio di "flessibilità" iniziale, ovvero alla "valorizzazione differenziale" effettuata secondo criteri definiti ad inizio d'anno in accordo fra l'equipe ed il proprio referente (Dirigente e/o P.O. o Coordinatore); i criteri sono oggettivi e vengono condivisi all'interno dell'equipe sotto la responsabilità del Dirigente del CdR che opera in termini doverosamente concreti e chiari;
  - c) alla flessibilità accertata a fine anno rispetto ai contenuti della relativa scheda di cui al punto precedente;
  - d) riferibili ad un arco temporale determinato di durata annuale.
4. La valutazione/valorizzazione individuale si riferisce al contributo fornito al conseguimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.
5. L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'anno solare

## ARTICOLO 7

### *(La metodologia per l'espressione della misura e valutazione: Sistema Premiante Aziendale)*

1. Le aree in cui si articola il sistema di valutazione della *performance organizzativa e individuale* – *Sistema Premiante* - sono le seguenti:
  - a) **area dei risultati della Struttura (CdR)**;
  - b) **area della valutazione/valorizzazione individuale**;
2. **L'area dei risultati** si riferisce alla verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno a ciascun Centro di Responsabilità indicati nella apposita "Scheda di budget", completa di obiettivi ed indicatori di verifica dei risultati sottoscritta dal responsabile del CdR medesimo.
3. Gli obiettivi programmati su base annuale sono definiti in relazione all'attività di programmazione della Direzione Generale con i Negoziatori di budget (1° Livello) e, successivamente, da questi ribaltati sui CdR afferenti (2° livello); ove il 1° livello non abbia provveduto, il Comitato Budget aziendale provvede alla negoziazione in sostituzione.
4. La Scheda di budget deve specificare per ciascun obiettivo:
  - a) gli indicatori di verifica;
  - b) per ciascun indicatore valore atteso e/o valore minimo accettabile;
5. Ad ogni obiettivo individuato nella scheda è attribuito uno specifico peso percentuale tramite il quale si perviene alla definizione della percentuale degli obiettivi raggiunti (performance %): la somma dei pesi deve risultare uguale a 100%. La definizione dei pesi relativi di ciascun obiettivo è svolta in sede di negoziazione del budget e deriva da specifiche valutazioni circa la strategicità, la complessità e la rilevanza degli stessi.
6. In corso d'anno può avvenire la ridefinizione degli obiettivi su proposta di revisione comunicata dal CdR, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria; qualora sia dato seguito alla proposta, sarà effettuata una conseguente revisione degli obiettivi assegnati in precedenza a cura del Comitato Budget aziendale.
7. **L'area della valutazione/valorizzazione individuale** si riferisce alla interpretazione oggettiva dei cosiddetti comportamenti organizzativi individuali, ovvero dell'apporto concreto dei singoli componenti delle "equipe" di lavoro opportunamente concordato ad inizio anno in vista della negoziazione degli obiettivi del CdR. Essi devono essere coerenti con gli obiettivi istituzionali e tener conto della flessibilità individuale e del profilo professionale del dipendente.  
Nella relativa scheda di valorizzazione differenziale sottoscritta dal dipendente, sono riportati per ciascuna delle equipe gli elementi analitici (criteri) sulla base dei quali, a fine esercizio, il valutatore misurerà il livello di apporto individuale effettivamente fornito secondo quanto prevede l'Accordo Integrativo Aziendale della Dirigenza e del Comparto:

 **Protocollo applicativo Sistema premiante Area della Dirigenza (Allegato A1)**

 **Protocollo applicativo Sistema premiante Area del Comparto (Allegato A2)**

In linea con il modello dell'albero della performance, la premialità è correlata alla performance individuale necessariamente correlata alla dimensione della performance organizzativa conseguita a fine esercizio.

Se la squadra raggiunge un buon traguardo, i premi dei componenti sono consequenziali. Definito il criterio di accesso al Fondo di Risultato da parte delle diverse equipe professionali (Dirigenza e Comparto) la distribuzione del premio individuale avviene seguendo un metodo piuttosto semplice e, soprattutto, oggettivabile. Si tratta di tener conto del contributo offerto dai singoli dipendenti al conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito l'ASL Rm-D, nel rispetto dei passaggi della contrattazione integrativa aziendale (Contratto Collettivo Integrativo Aziendale (CCIA), ha varato distinti Protocolli applicativi per la "valorizzazione differenziale" – o la determinazione dei punteggi individuali di flessibilità – dalla quale deriva un razionale calcolo degli incentivi individuali.

L'OIV monitora costantemente l'applicazione del processo di budget e della valorizzazione adottata nelle singole realtà organizzative (CdR), nonché la corretta applicazione dei criteri con il coinvolgimento preventivo e successivo del personale interessato.

#### **8. La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali.**

A partire dai contenuti risultanti dalle schede di budget, l'Azienda, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori di CdR, nonché alle Posizioni Organizzative ed alle Funzioni di Coordinamento del Comparto, di attivare momenti di informazione sugli obiettivi da raggiungere dai rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura, condividendo le modalità attraverso cui finalizzare e/o sfruttare al meglio i diversi apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, ogni equipe condivide i criteri in quanto li ritiene adeguati alla valorizzazione delle performance individuali, senza prefigurare interventi esterni di "conciliazione": in fondo, si tratta di chiedere flessibilità lavorativa, di soppesare i carichi di lavoro più o meno rilevanti. Tale procedura è facilmente oggettivabile nello specifico contesto di lavoro.

L'importante è che, per ciascuno di questi criteri, sia condiviso il significato dell'apporto individuale descritto; per questo si "attiva" una griglia a tre entrate: criteri e livelli posti nella stessa riga, qualificati secondo una scala a cinque gradini. Ad ogni livello corrisponde un valore d'impegno condiviso (vedi esempio).

Criteri di VALORIZZAZIONE – Dirigenti medici e sanitari	Livello 1	livello 2	livello 3	livello 4	livello 5
Criterio n. 1 – impegno nell'apprendimento (ore formaz./anno)	10	20	30	40	50
Criterio n. 2 – Numero giorni/mese dedicati ad attività ambulatoriale	1-2	3-4	5-6	7-8	>9
Criterio n. 3 – Grado di operatività in autonomia	10%-20%	21%-40%	41%-60%	61%-80%	81%-100%
Criterio n. 4 – Grado di interscambiabilità nei compiti assegnati	Minimo	Basso	Medio	Alto	Totale
Criterio n. 5 –					
Criterio n. 6 – Disponibilità per attività ambulatoriale sabato (n. sabati/anno)	3-5	7-9	10-12	13-15	> 16
Criterio n. 7 –					
Criterio n. 8 –					
Criterio n. 9 –					
Criterio n. 10 –					

Criteria di VALORIZZAZIONE - Figure appartenenti all'Area del comparto	Livello 1	livello 2	livello 3	livello 4	livello 5
Criterio n. 1 - Operatività su più sedi territoriali (n. sedi)	1	2	3-4	5	6
Criterio n. 2 - Giorni con attività di ambulatorio / attività al pubblico	2	3	4	5	6
Criterio n. 3 -					
Criterio n. 4 - Grado di interscambiabilità nei compiti assegnati	Minimo	Basso	Medio	Alto	Totale
Criterio n. 5 - Rientri pomeridiani / mese	1-3	4-5	6-7	8-9	> 10
Criterio n. 6 -					
Criterio n. 7 - Grado di operatività in autonomia	10%- 20%	21%- 40%	41%- 60%	61%- 80%	81%- 100%
Criterio n. 8 -					
Criterio n. 9 -					
Criterio n. 10 -					

Al termine dell'anno, il relativo responsabile dell'equipe utilizzerà le suddette schede di valorizzazione individuale assicurando il giusto coinvolgimento del personale interessato; svolta la verifica, il dirigente trasmette le schede agli uffici preposti presso la UOC Trattamento Economico del Personale Dipendente e Politiche del Personale per i successivi adempimenti legati al calcolo degli incentivi individuali.

#### **9. Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato.**

Le modalità di calcolo degli incentivi del personale sono disciplinate nei citati protocolli applicativi distinti, ma sono coordinati in funzione delle diverse aree contrattuali. Il salario di risultato, quindi, risente delle performance organizzative verificate e valutate dall'OIV al termine dell'esercizio. Definita la percentuale, per il calcolo degli incentivi sono tenuti in considerazione i diversi livelli di responsabilità svolti nel processo di conseguimento degli obiettivi.

Il sistema di calcolo è impostato secondo un approccio di tipo multidimensionale, che tiene in considerazione tutti gli elementi d'analisi in chiave moltiplicativa; si riesce così a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione delle responsabilità e della qualità dell'apporto del singolo operatore.

I destinatari della valutazione della performance individuale sono:

- I Dirigenti negoziatori di budget (Area/Dipartimento/Presidio Ospedaliero/Distretto e Strutture/Uffici in Staff alla Direzione Generale)
- I Dirigenti di Struttura autonoma (UOC/UOSD)
- I Dirigenti Professionali (UOS/Dirigente con incarico Professionale)
- I Titolari di Posizione Organizzativa o di Coordinamento
- Il Personale del Comparto

**10. Ferma restando il principio generale che "tutti contribuiscono alla produttività della Struttura",** gli obiettivi sono di tipo generale e, quindi, sono centrati sulla scala gerarchica. Pare corretto, perciò, "graduare le responsabilità" degli eventuali insuccessi a livelli di responsabilità degli operatori. Si prevede, quindi, una distinzione delle responsabilità nel raggiungimento della performance organizzativa non ottimale, pertanto, al fine dell'erogazione del salario di risultato, si tiene conto sia della qualifica posseduta, che del differente ruolo organizzativo svolto dal dipendente. Si veda di seguito le specifiche situazioni:

- ai **Negoziatori di Budget ed ai Dirigenti Apicali** il processo di valutazione della performance individuale non può che attribuire il 100% delle responsabilità sui risultati organizzativi raggiunti, per cui gli effetti della valorizzazione individuale coincidono.

- ai **Dirigenti non Apicali** (Dirigenti UOS e Professional) l'attività di misurazione e valutazione è collegata al ruolo giocato nel raggiungimento della performance organizzativa della struttura di appartenenza, in misura inferiore del 10% (valutazione della responsabilità individuale ridotta al 90%);

- al **personale titolare di Posizione Organizzativa** l'attività di misurazione e valutazione è ancora inferiore, pari al 70% rispetto alla performance organizzativa ottenuta dalla struttura di appartenenza;

- al **personale del comparto**, la valutazione è collegata, in misura ridotta rispetto alla performance del CdR; oltre a ciò risente della valorizzazione individuale. Alla Cat. D, quindi, viene attribuita una minore responsabilità individuale pari al 50%, mentre alle Cat. C e B del 40% ed alla Cat. A del 20%.

Nella tabella che segue si individua il grado di responsabilità differenziata in relazione alla performance organizzativa ottenuta dal CdR:

Livello di responsabilizzazione differenziata	
Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità
Direttore/Responsabile di CdR	100%
Altri dirigenti	90%
PP.OO – Coordinatore	70%
Categoria D	50%
Categorie C,B	40%
Categoria A	20%

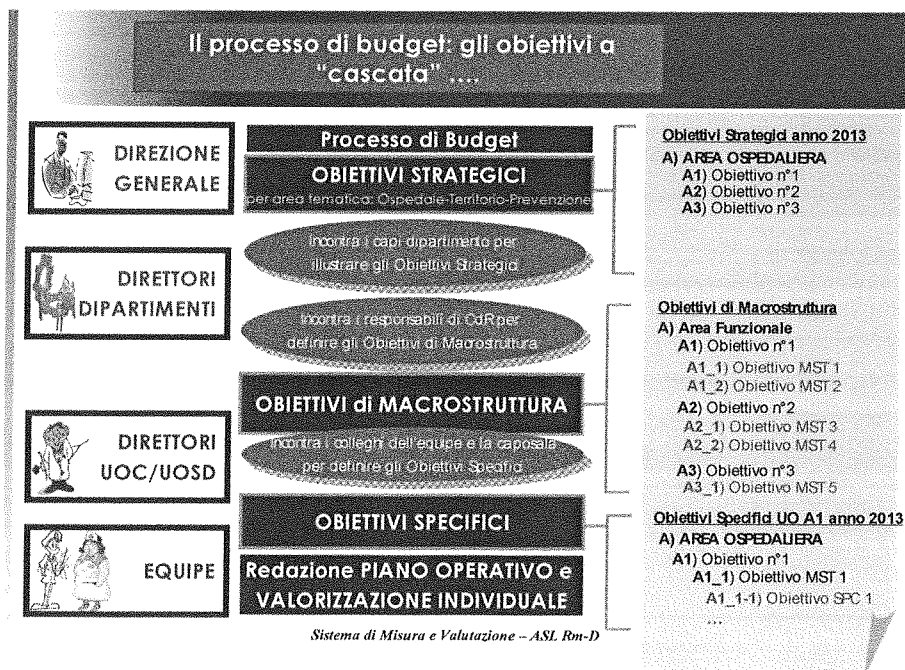
Esempio: si veda l'esempio riportato, ove il CdR ottiene l'80% della performance ovvero del risultato atteso:

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%	$(100\% \text{ di } 20\%) = 20\%$	$100-20= 80\%$
Altri dirigenti	90%		$(90\% \text{ di } 20\%) = 18\%$	$100-18= 82\%$
PP.OO – Coordinatore	70%		$(70\% \text{ di } 20\%) = 14\%$	$100-14= 86\%$
Categoria D	50%		$(50\% \text{ di } 20\%) = 10\%$	$100-10= 90\%$
Categorie C,B	40%		$(40\% \text{ di } 20\%) = 8\%$	$100-8= 92\%$
Categoria A	20%		$(20\% \text{ di } 20\%) = 4\%$	$100-4= 96\%$

## ARTICOLO 8

### I soggetti e le responsabilità del processo di misurazione della performance (valutazione dei risultati e conseguente valorizzazione individuale)

Nella funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa intervengono livelli di responsabilità decrescenti, a partire dalla Direzione Generale:



## ARTICOLO 9

### *(Le fasi e i tempi del processo di misurazione della performance)*

1. Il processo di misurazione della performance organizzativa e individuale si articola nelle seguenti fasi:

a) Assegnazione degli obiettivi :

- 1° Livello: dalla Direzione alle strutture: Dipartimenti, Presidi Ospedalieri, Aree, Distretti e Strutture/Uffici in Staff alla Direzione Generale e compilazione delle relative schede;

- 2° Livello: dalle macro- strutture alle UOC-UOSD CdR autonomi, con compilazione delle schede proposte

b) Negoziazione ad inizio esercizio degli obiettivi e degli indicatori (Comitato Budget assistito dalla UO CdG);

c) Valorizzazione differenziale preventiva, da parte del superiore diretto:

- Il Direttore di Dipartimento - Presidio – Area - Distretto alle UOC-UOSD;

- Il Direttore di UOC-UOSD, alle UOS- Dirigenti Professional;

- Il titolare P.O. o Coordinatore per il personale afferente del comparto non dirigenziale;

d) Istruttoria, verifiche, reporting e monitoraggio della performance (Controllo di Gestione);

e) Verifica e proposta di valutazione al DG, previa istruttoria della UO CdG da parte dell'OIV;

f) Valorizzazione definitiva del personale delle equipe omogenee, a fine esercizio, per il calcolo del salario individuale di risultato in modo meritocratico.

2. L'OIV ha il compito di verificare che il Sistema Premiante sia applicato correttamente, nel rispetto degli Accordi Integrativi Aziendali e che le "valorizzazione differenziali" siano effettuate nel rispetto del principio della meritocrazia. A tal fine l'OIV redige una relazione ed esprime un parere di congruità.

## ARTICOLO 10

### *(Misurazione e valutazione della performance del Personale)*

1. La valorizzazione/valutazione del personale e l'ammontare del premio individuale sono collegati:

a) al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza;

b) al parametro individuale di accesso al Fondo di Area Contrattuale della Dirigenza e del Comparto;

c) alla valorizzazione dell'apporto o punteggio di flessibilità concordato ad inizio anno e verificato dal diretto superiore a fine esercizio.

2. Il Direttore/Responsabile assicura un'adeguata informazione ai dipendenti circa gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza e procede alla "valorizzazione differenziale" dei propri collaboratori, anche ricorrendo alla collaborazione delle PP.OO e Coordinatori.

3. La scheda "Valorizzazione" deve essere redatta con il pieno coinvolgimento di tutto il personale (Dirigenti e Comparto).

## ARTICOLO 11

### *(Relazione sulla performance e sui risultati)*

1. Ai fini della predisposizione della Relazione sulla *performance* prevista dal D.Lgs 150/2009 e dalla LR. n°1/2011, la Struttura Tecnica Permanente predispone una relazione finale, nella quale sono evidenziati i risultati organizzativi e gli apporti individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate. Previa rilevazione degli eventuali scostamenti, al fine di consentire la validazione del documento da parte dell'OIV, l'Amministrazione è tenuta a pubblicarla sul sito aziendale.

2. A tal fine la Relazione sulla *performance*, validata dall'OIV, è trasmessa alla Direzione Generale per l'approvazione entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di adozione del Piano della *performance*; essa esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi di tutti i Centri di responsabilità partecipanti al processo annuale di budget (Ciclo della Performance).

## ARTICOLO 12

### *(Struttura Tecnica Permanente)*

1. Il Sistema di valutazione serve per confrontare, selezionare, analizzare, interpretare le informazioni di origine interna od esterna all'ente utilizzabili per l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di competenza. Le informazioni necessarie per le valutazioni delle performance sono messe a disposizione da parte di tutti i soggetti - Uffici o UOC - a diverso titolo coinvolti nel processo di budget e nella conduzione del Sistema Premiante (salario di risultato).

2. A tal fine, la Struttura Tecnica Permanente di cui all'art.14 c. 9 e 10 del D.Lgs 150/2009 opera a supporto dell'OIV avendo il compito di fornire i dati ed elaborare le informazioni provenienti da strutture aziendali assai diversificate. L'Organismo può disporre del contributo del Responsabile della UOC Trattamento Economico del Personale Dipendente e

politiche del Personale, del Controllo di Gestione, dei Sistemi Informativi e della Contabilità e Bilancio; tutte realtà operative nella Tecnostruttura centrale.

- La UO Controllo di Gestione si fa carico di:
  - redigere la proposta (a cascata) degli obiettivi strategici ed operativi dell'ente;
  - coordinare la redazione del Piano Performance;
  - effettuare le istruttorie relative alla misurazione e valutazione dei risultati (performance organizzativa);
  - predisporre i report periodici da trasmettere ai dirigenti in corso di esercizio e organizzarli nella Relazione nella quale riferisce agli organi di indirizzo politico-amministrativo e all'opinione pubblica;
  - predisporre la proposta di variazione degli obiettivi del Piano della *performance* in corso di esercizio.
- La UOC Trattamento Economico si fa carico di:
  - garantire l'implementazione dei dati per la gestione del "Sistema Premiante" nelle forme coerenti coi "Protocolli applicativi" di cui al Contratto Integrativo;
  - alimentare i dati necessari per il Ciclo della performance (dati anagrafici, indici di accesso, assenze, qualifiche e variazioni di assegnazione funzionale ai CdR nel corso d'anno);
  - Verificare gli adempimenti connessi alla Valorizzazione del personale;
  - supportare l'OIV in tutte le attività tecniche correlate alla misurazione e valutazione della performance individuale di competenza di tale organismo;
  - effettuare i conteggi per erogare il "Salario di risultato" e liquidare i premi spettanti al personale dipendente.
  - garantire l'implementazione dei dati per la gestione del "Sistema Premiante" nelle parti riguardanti la disponibilità dei Fondi contrattuali;
- La UOC Contabilità e Bilancio si fa carico di:
  - garantire il raccordo tra processo di budget ed il bilancio aziendale in corso di esercizio ed a consuntivo.

### **ARTICOLO 13**

#### ***(Residui annuali fondo incentivante)***

I residui annuali del fondo incentivante, eventualmente derivanti dalla verifica del mancato raggiungimento della performance delle singole strutture e per la scala delle responsabilità graduate dei singoli componenti delle equipe organizzate, non possono essere distribuiti nell'anno di riferimento. Tali residui vengono quindi destinati ad incrementare, senza alcuna forma di storicizzazione, l'ammontare del fondo del successivo esercizio.

### **ARTICOLO 14**

#### ***(Distribuzione degli incentivi in funzione dei giorni di assenza, orario di lavoro e sanzioni disciplinari)***

Il principio guida dell'incentivazione risiede nella scelta di premiare coloro che hanno dato il proprio concreto ed effettivo apporto ai risultati conseguiti dal CdR di assegnazione nell'anno di riferimento.

Conseguentemente, il fondo per la produttività viene erogato, a seguito delle enunciate verifiche e valorizzazioni, anche in proporzione alle giornate di servizio effettivamente prestate.

Le quote non erogabili per le assenze non vengono perdute; esse vengono ridistribuite ai colleghi della struttura di appartenenza, ove non sia avvenuta la relativa sostituzione.

Nell'applicazione della suddetta logica non sono considerati giorni di assenza quelli relativi a:

- congedo ordinario;
- congedo ordinario aggiuntivo (rischio radiologico);
- riposo compensativo;
- frequenza corsi di formazione autorizzati;
- congedo di maternità, paternità e parentale.

La presenza in servizio dei lavoratori con contratto di lavoro a tempo parziale viene valutata in misura ridotta proporzionalmente al tempo pieno.

Al personale con incarico temporaneo viene corrisposto un incentivo proporzionale al periodo in cui ha prestato servizio.

I dipendenti che sono stati raggiunti da sanzione disciplinare, superiore alla censura scritta, nell'anno in cui è stato emanato il provvedimento, non sono ammessi ai benefici economici di cui al presente regolamento.

## **ARTICOLO 15**

### ***(Corresponsione acconto produttività collettiva e retribuzione di risultato)***

Al termine del primo semestre, previa verifica intermedia dell'OIV, è prevista l'erogazione da parte dell'Amministrazione di un acconto pari al 40% della Produttività collettiva/retribuzione risultato. Svolto il lavoro di verifica finale del grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione, si procede al calcolo dell'importo riferito al salario di produttività collettiva/retribuzione risultato spettante e ad effettuare il conguaglio, positivo o negativo, con il liquidato in forma di anticipazione.

## **ARTICOLO 16**

### ***(Norme transitorie e finali)***

1. Il presente regolamento, adottato in conformità alla Legge Regionale n. 1 del 2011, entra in vigore a decorrere dall'anno 2014.



# Azienda Sanitaria Locale Roma D

Protocollo Applicativo per la gestione del

## **Sistema Premiante Aziendale: Misura e valutazione delle performance organizzative ed individuali**

### **Aree della Dirigenza (Allegato A1)**

Medica e Veterinaria - Sanitaria, Amministrativa,  
Professionale e Tecnica.

**Anno 2014 e seguenti**

In linea con le disposizioni del D.Lgs 150/09, con la Legge regionale n° 1/2011 di recepimento, e con i Contratti Nazionali della Sanità.

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

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano della prestazione e dei risultati
- Performance organizzativa - Linee guida processo di budget
- - **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

ps



## ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO

In riferimento alla valutazione della performance individuale ed al connesso istituto incentivante previsto dalla normativa contrattuale di riferimento, l'Azienda ASL Rm-D, in linea con le previsioni di Legge e Contrattuali, adotta una regolamentazione univoca riguardante l'applicazione del Sistema Premiante relativo all'anno 2014 e seguenti e la riporta nel corrente "protocollo applicativo" coordinato con quello valido per il personale del Comparto non dirigenziale.

## 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 in via uniforme di una metodologia per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative. Il presente protocollo, fermo restando il più complesso *Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* adottato in conformità con la L.R. N°1/2011, contiene i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi di meritocrazia introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n°150/2009 e ss.mm.ii).

Il sistema disciplinato dal presente accordo si fonda sul principio che la "produttività" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. 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 protocollo, 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**).

### **ARTICOLO 3 – CONSISTENZA DEI FONDI DI RISULTATO E DI PRODUTTIVITÀ**

La determinazione dei fondi relativi alle diverse aree contrattuali è effettuata dalla UOC Trattamento economico del personale dipendente e politiche del personale, che individua la consistenza degli stessi per le seguenti aree:

- Dirigenza medico-Veterinaria;
- Dirigenza sanitaria non medica;
- Dirigenza delle professioni sanitarie e tecniche
- Dirigenza amministrativa, tecnica, professionale
- Comparto non dirigenziale

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, 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 e del comparto 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 valutazioni della performance infra-annuale. Detto ciò e rinviando alle apposite Linee guida 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 CdR adottato dall'Azienda 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 d'incontro con i componenti dell'equipe (dirigenza e comparto) per:

1. l'illustrazione degli obiettivi, degli indicatori e dei relativi 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 finali conseguiti.



Ciascun responsabile di struttura è tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti ed adempie a tale onere trasmettendo all'Amministrazione la scheda degli obiettivi di budget sottoscritta da tutti i propri collaboratori (dirigenza e comparto).

In relazione alle verifiche definitive dei risultati annuali conseguiti dai singoli CdR (performance organizzative), nel caso in corso d'anno siano intervenuti comprovati ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, il relativo direttore o 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'OIV per le verifiche definitive di propria competenza.

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

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

Tale punteggio è definito secondo lo schema seguente:

- Area critica (Terapie Intensive) e Pronto Soccorso: **valenza 1.10**
- Area degenza (con ricoveri da PS>60%) e camere operatorie: **valenza 1.05**
- Area degenza (con ricoveri da PS<60%): **valenza 1.00**
- Area attività territoriale ed ambulatoriale: **valenza 1.00**
- Servizi (senza letti): **valenza 1.00**

Una diversa applicazione differenziale può essere applicata in sede di negoziazione del budget.

#### ARTICOLO 6 – DEFINIZIONE DEL PARAMETRO INDIVIDUALE DI ACCESSO AL FONDO

Si conviene sulla necessità di stabilire un parametro individuale d'accesso al fondo incentivante 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 Professional	1,00

Nel caso di incarichi *ad interim* ufficialmente attribuiti dall'Amministrazione, al soggetto in questione sarà riconosciuto accesso all'incentivo per il corrispondente ruolo ed in considerazione della relativa performance organizzativa verificata a fine anno.

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

Tenuto conto della numerosità dei dipendenti assegnati ad ogni struttura aziendale, 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).

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 prestato nell'anno presso il CdR "X" di afferenza.

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
<i>Tot.</i>				<b>6.95</b>

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
<i>Tot.</i>				<b>7.28</b>

A titolo di mero esempio di calcolo, a fronte di un ipotetico fondo pari a € 1.000.000 con una sommatoria di punti parametrali 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**  $(1.000.000/800)*6.95 = 8.687,50$  Euro.

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

## ARTICOLO 8 - VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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 e del comparto 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. 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 flessibilità e 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.

Detto ciò e rinviando alle Linee guida aziendali circa le 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 CdR adottato dall'Azienda prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione vigente, 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.

Considerato che a livello aziendale le varie strutture generalmente presentano differenti obiettivi e peculiari modalità per il raggiungimento degli stessi, ciascun responsabile valorizzatore all'inizio di ogni esercizio è tenuto a definire i contenuti della scheda di valorizzazione, indicando almeno 5 criteri. L'individuazione di cui sopra potrà avvenire anche confermando quelli già adottati nell'esercizio precedente, risentirà opportunamente dei contenuti del processo di budget e 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 il livello 1 rappresenta il minimo contributo fornito ed il livello 5 l'impegno massimo possibile da parte del singolo collaboratore.

Il punteggio differenziale di valorizzazione è definito in un intervallo di variabilità 0,5 - 1,5 ed è calcolato attraverso il proporzionamento della somma dei punteggi di flessibilità rilevati nella scheda di valorizzazione 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, l'UOS Verifiche e Sistemi Premianti risale 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 gli ambiti che dovranno orientare i responsabili valorizzatori, attraverso un'adeguata contestualizzazione, nell'individuazione dei criteri:

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

#### ESEMPIO DI COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALORIZZAZIONE

CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Disponibilità a garantire esigenze di servizio</b> N. ore ambulatorio X / mese <i>oppure</i> N. ore ambulatorio X / mese	1-2	3-4	5-6	7-8	>8
<b>Grado di operatività in autonomia</b> n. procedure XYZ gestite in autonomia	1 proced.	2 proced.	3 proced.	4 proced.	5 proced.
<b>Coinvolgimento in progetti finalizzati</b> N. progetti trasversali/dipartimentali	0	1	2	3	4
<b>Formazione</b> n. ore formazione annua sulla tematica X	10-15	16-20	21-25	26-30	>31
<b>Disponibilità a trasferire l'apprendimento</b> N. eventi informativi/formativi organizzati	1	2-3	4-5	6-7	8-10
<b>Grado di interscambiabilità sulle attività della struttura</b>	<50%	50-60%	61-80%	81-90%	>90%

Il Direttore o Responsabile di struttura dovrà comunque motivare ai singoli componenti dell'équipe, seppure in forma sintetica, le ragioni della predetta valorizzazione finale.

Si conviene 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.

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 individuale del Dirigente stesso, secondo quanto previsto dall'apposito regolamento aziendale di valutazione permanente per la conferma del relativo incarico.

#### 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 obbligatoria
- riposi compensativi

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 dell'OIV, le risultanze delle valorizzazioni individuali saranno trasmesse alla UOC Trattamento Economico del Personale Dipendente e Politiche del Personale, la quale potrà procedere al calcolo ed alla liquidazione dell'incentivo spettante a ciascun dipendente.

Si ritiene opportuno precisare che il presente protocollo determina esclusivamente le modalità di distribuzione del salario di produttività 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.





AZIENDA U.S.L. ROMA D



**Deliberazione n. 5**

**del 09/01/2014**

---

**Copia del presente provvedimento è inviato al Collegio Sindacale.**

**In data 09/01/2014  
Roma 09/01/2014**

**IL DIRETTORE U.O.C. AA.GG.**

**Dr.ssa Paola Savina**



---

**CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE**

\* \* \* \* \*

**Il presente provvedimento è pubblicato all'Albo della Direzione Generale**

**dell'Azienda dal 10/01/2014 al 24/01/2014 .**

**IL DIRETTORE U.O.C. AA.GG.**

**Dr.ssa Paola Savina**

