

ATTO DELIBERATIVO N° 771 **DEL** 06.10.2022

ORIGINALE - COPIA ☐ ALLEGATI N°

2

Struttura Proponente:

UOS Programmazione

998

26/09/2022

(Proposta N°)

(Data)

OGGETTO:

Protocollo applicativo per la gestione del sistema di valorizzazione della Performance Individuale e del connesso sistema premiante – Aree della Dirigenza Sanitaria e PTA

L'estensore: Lucia Oropelli

(Nome e Cognome)

IL DIRETTORE GENERALE

Dott. Angelo Aliquò

Angelo

Aliquò

05.10.2022

13:56:39

GMT+01:00

Parere del Direttore Amministrativo

Dott.ssa Eleonora Di Giulio

☐ FAVOREVOLE

☐ NON FAVOREVOLE

DI GIULIO ELEONORA
2022.10.01 12:23:01

Data _____

Firma _____

CN=DI GIULIO ELEONORA
C=IT
2.5.4.4=DI GIULIO
2.5.4.42=ELEONORA

RSA=2048 bits

Parere del Direttore Sanita

Dott. Luca Casertano

☐ FAVOREVOLE

☐ NON FAVOREVOLE

(con motivazioni allegate al presente atto)

LUCA
CASERTANO
04.10.2022
17:00:31
GMT+01:00

Firma _____

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

Voce del conto economico su cui si imputa la spesa: non comporta spese

Numero Conto Economico _____ (Descrizione)

Numero Sub autorizzazione _____

Visto del Funzionario addetto al controllo di budget

Dr. Vincenzo Brusca

MAURO

PALMIERI

27.09.2022

09:34:58

GMT+01:00

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 forma e nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico.

Responsabile del Procedimento:

Massimo MASETTI

(Nome e Cognome)

(Data)

Il Dirigente ad interim

Massimo MASETTI

(Nome e Cognome)

(Data)

Massimo Masetti
Responsabile UOS
Sviluppo Risorse Umane
26.09.2022 13:36:59
GMT+01:00

Massimo Masetti
Responsabile UOS
Sviluppo Risorse Umane
26.09.2022 13:36:59
GMT+01:00

(Firma)

UOS Programmazione

VISTI:

- il Decreto Legislativo n.502 del 30 dicembre 1992: "Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art.1 della legge 23 ottobre 1992, n.421 e successive modificazioni" e s.m.i;
- il Decreto del Presidente della Repubblica 12 aprile 2006, n.184 Regolamento recante disciplina in materia di accesso ai documenti amministrativi;
- il Regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 27.04.2016 Regolamento generale per la protezione dei dati personali;
- il Decreto Legislativo n.101 del 10.08.2018, inerente Disposizioni per l'adeguamento della normativa nazionale alle disposizioni del regolamento (UE) 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 27 aprile 2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati e che abroga la direttiva 95/46/CE (regolamento generale sulla protezione dei dati);
- la Legge 6 novembre 2012, n.190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- il Decreto Legislativo 14 marzo 2013 n.33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;
- il Decreto legislativo n. 25 maggio 2016, n. 97 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n.124, in materia di organizzazione delle amministrazioni pubbliche;

VISTI ALTRESÌ:

- la deliberazione n. 372 del 24/05/2022 avente ad oggetto: " Presa d'atto della Determinazione 28 aprile 2022, n. G 05101 del Direttore della Direzione Regionale Salute e Integrazione Socio Sanitaria inerente l'Approvazione dell'Atto dell'Azienda Sanitaria Locale di Frosinone, recante "Approvazione delle modifiche parziali dell'Atto dell'Azienda Sanitaria Locale di Frosinone (DCA n.U 00354/2017 e Determinazione 7 ottobre 2020 n. G 11595), pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Lazio n. 41 in data 11 maggio 2022;
- la deliberazione n. 150 del 22/02/2022 con la quale sono definite e attribuite le attività, delle UOC amministrative;
- il Decreto della Regione Lazio T00074 del 03/06/2022 avente ad oggetto "Nomina del Direttore Generale dell'Azienda Sanitaria Frosinone" con il quale è stato nominato il Dott. Angelo Aliquò Direttore Generale della ASL di Frosinone;
- la Deliberazione n.428 del 06/06/2022 con la quale è stato deliberato che il Dott. Angelo Aliquò ha assunto il ruolo di Direttore Generale della ASL di Frosinone a far data dal 06/06/2022;
- la deliberazione n.430 del 08/06/2022 con la quale la Dott.ssa Eleonora Di Giulio è stata nominata Direttore Amministrativo della ASL di Frosinone a far data dal 07/06/2022;
- la deliberazione n.527 del 30/06/2022 avente ad oggetto la nomina del Dottor Luca Casertano Direttore Sanitario dell'Azienda Sanitaria Locale di Frosinone a far data dal 01/08/2022;

- la nota prot. n.19943 del 08/09/2022 a firma del Direttore Amministrativo aziendale con la quale veniva assegnata ad interim la Direzione della UOS Programmazione al Responsabile della UOS Sviluppo Risorse Umane Dott. Massimo Masetti, a far data dal 01/09/2022;
- la deliberazione n. 278 del 23/03/2020 con la quale è stato conferito al Dr. Masetti Massimo l'incarico di Responsabile dell'Unità Operativa Semplice: "Sviluppo Risorse Umane" con competenze in materia di Performance Individuale;
- la deliberazione n. 202 del 22/03/2022 con la quale è stato approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP);
- deliberazione n. 369 del 18/05/2022 con la quale è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024.
- il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro relativo al personale dell'Area Sanità Triennio 2016-2018 del 19/12/2019.
- il Contratto Collettivo Nazionale di lavoro relativo al personale dell'Area delle Funzioni Locali Triennio 2016-2018 del 17/12/2020.

PREMESSO che ai sensi di quanto stabilito dal D.Lgs. 150/2009 di attuazione della Legge Delega n.15/2009, così come modificato dal D.Lgs. 150/2009, di attuazione della Riforma Madia:

- la misurazione e la valutazione della Performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impegnate per il loro perseguimento;
- ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento oltre che all'amministrazione nel suo complesso, anche alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui la stessa si articola e ai singoli dipendenti, avendo come parametri di riferimento la creazione del valore pubblico;
- l'implementazione di un efficace Sistema di Misurazione e Valutazione che si realizza attraverso il ciclo della Performance è condizione necessaria per l'erogazione dei premi legati alla performance;
- le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della Performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, con espresso divieto di distribuire premi in maniera indifferenziata ricorrendo a criteri meramente automatici, senza la necessaria e preventiva verifica di una concreta valutazione degli effettivi meriti del personale.

CONSIDERATO che la Asl di Frosinone ha adottato un SMVP che prevede la correlazione dell'incentivo individuale ad un'analisi multidimensionale di diversi aspetti che caratterizzano in forma oggettivabile sia la performance organizzativa conseguita dalla struttura di afferenza di ciascun dipendente, che aspetti riconducibili alla prestazione individuale di ogni specifico professionista, secondo una metodica che, oltre a garantire i principi disposti dalla normativa di riferimento circa la destinazione della premialità (rif.D.Lgs 165/2011 e ss.mm.ii.), punta anche ad esaltare le logiche di responsabilizzazione diffusa e di lavoro "di squadra".

Nel suddetto sistema le dimensioni della Performance Organizzativa e della Performance Individuale sono poste in una logica di tipo sequenziale, secondo cui i risultati del *team*, quindi della PA di cui lo stesso fa parte, derivano necessariamente dalla stretta collaborazione fra le professionalità che nello stesso operano.

In base a tale impostazione, la gestione degli incentivi viene realizzata secondo le seguenti fasi logiche:

- ciascun dipendente viene caratterizzato dai parametri individuali di accesso al premio illustrati nel prosieguo del presente paragrafo e riferibili al proprio livello di responsabilità organizzativa, nonché alla quantità di servizio contrattualizzata nell'anno di riferimento;
- sulla base di tali parametri ed a fronte delle risorse economiche di area contrattuale annualmente destinabili all'incentivazione, è possibile individuare il teorico incentivo di accesso di ogni dipendente, quindi il fondo incentivante di area contrattuale destinabile a ciascuna struttura in caso di pieno conseguimento dei relativi obiettivi annuali;
- al termine dell'esercizio di riferimento, in forma coerente alla logica del c.d. "albero della performance" e nel rispetto dei principi di finanza pubblica (rif.D.Lgs 165/01) che prevedono il pagamento di trattamenti accessori necessariamente corrispondenti ai risultati effettivamente conseguiti dall'Ente, in prima battuta è calcolato l'incentivo effettivamente destinabile - per area contrattuale - a ciascun CdR in ragione delle Performance organizzative verificate e in seconda battuta suddiviso tenendo conto dei parametri individuali e dei livelli di Performance di ogni dipendente.

PRESO ATTO

CHE con nota prot. n. 16314 del 10/03/2022 è stato richiesto ai rappresentanti delle OO.SS. del personale dell'Area Sanità la designazione dei componenti al fine della costituzione di una Commissione Tecnica avente come finalità la redazione protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso Sistema Premiante Area Sanità;

CHE le OO.SS. dell'Area Sanità hanno designato come componenti del tavolo tecnico il dr. Trementozzi Tommaso (ANAO), dr. De Blasis Virgilio (FP CGIL), dr. Barone Sebastiano (Federazione CISL MEDICI), dr. Pittiglio Renato (UIL FPL), dr. Tomaselli Gianpaolo (Federazione CIMO FESMED);

CHE facendo seguito all'incontro tra la parte pubblica e le OO.SS. Area Sanità tenutosi il 20 maggio 2022 in via A. Fabi è stato sottoscritto dai rappresentanti della Federazione CISL Medici e UIL FPL il protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso Sistema Premiante Area Sanità;

CHE in data successiva all'incontro tra la parte pubblica e le OO.SS. Area Sanità tenutosi il 20 maggio 2022 in via A. Fabi il protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso Sistema Premiante Area Sanità è stato sottoscritto anche dai rappresentanti dell'ANAO ASSOMED e CIMO FESMED;

CHE facendo seguito all'incontro tra la parte pubblica e le OO.SS. Area PTA tenutosi il 27 maggio 2022 in via A. Fabi è stato sottoscritto dai rappresentanti della FEDIR Sanità e FP CGIL il protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso sistema premiante Area PTA;

VISTO il protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso Sistema Premiante – Aree della Dirigenza Sanitaria, Allegato 1, e Area della Dirigenza della PTA, Allegato 2;

PROPONE

DI PRENDERE ATTO E APPROVARE il protocollo applicativo per la gestione del Sistema di Valorizzazione della Performance Individuale e del connesso Sistema Premiante – Aree della Dirigenza Sanitaria, Allegato 1, e Area della Dirigenza e della PTA, Allegato 2;

DI TRASMETTERE il presente atto deliberativo all'O.I.V. (Organismo Indipendente di Valutazione), al Collegio Sindacale, quale organo di controllo e alle OO.SS. di riferimento;

DI DISPORRE che il presente atto venga pubblicato nell'albo pretorio on-line aziendale ai sensi dell'art. 32, comma1, della legge 18.09.2009, n.69 e del D.lgs. 14.03.2013 n.33.e nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale <https://www.asl.fr.it/amministrazione-trasparente/performance/relazione-sulla-performance/>

Il Responsabile ad interim
UOS Programmazione
Dott. Massimo Masetti



Massimo Masetti
Responsabile UOS
Sviluppo Risorse Umane
26.09.2022 13:36:59
GMT+01:00

IL DIRETTORE GENERALE

- Vista la relazione-proposta che precede;
- Visti i pareri del Direttore Amministrativo e del Direttore Sanitario;
- Visto il parere del Funzionario addetto al controllo di budget;
- Visto il parere del Dirigente e/o Responsabile del Procedimento attestante che l'atto è legittimo nella forma e nella sostanza ed è utile per il servizio pubblico;

DELIBERA

Per le motivazioni espresse in narrativa, che fanno parte integrante del presente provvedimento, di approvare la sovra esposta proposta, che qui si intende integralmente riportata, e di renderla disposto. La presente deliberazione sarà posta in pubblicazione all'Albo pretorio *online* sul sito web istituzionale e contestualmente resa disponibile al Collegio sindacale, O.I.V. e alle OO.SS. di riferimento.

IL DIRETTORE GENERALE
(Dott. Angelo Aliquò)

Angelo
Aliquò
05.10.2022
13:56:39
GMT+01:00



Il Dirigente Amministrativo Affari Generali ASL Frosinone

ATTESTA CHE

La deliberazione è pubblicata all'Albo Pretorio nell'elenco N° 771 del 06.10.2022

è stata trasmessa al Collegio Sindacale il 06.10.2022

è pubblicata all'albo Pretorio dal 06.10.2022

è esecutiva dalla data di adozione.



Il Dirigente Amministrativo
Affari Generali

(Dott.s



~~Sandrone~~ato
05.10.2022
16:09:23
GMT+01:00

ALLEGATO 1 - AREA DELLA DIRIGENZA SANITARIA

SISTEMA SANITARIO REGIONALE



ASL
FROSINONE

[Proposta di regolamentazione]

vers. 15 APR 2022

Protocollo applicativo per la gestione del
Sistema premiante
correlato alle performance organizzative ed individuali

Aree della Dirigenza

Esercizio 2022 e seguenti
(salvo diversa contrattazione integrativa aziendale)

1. Finalità e campo di applicazione

Con il presente Protocollo l'ASL di Frosinone, in forma coordinata con le più recenti disposizioni normative sulla gestione delle performance degli enti pubblici e con quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali, definisce una metodologia uniforme a livello aziendale per la gestione delle performance individuali e le modalità di calcolo dei correlati incentivi del personale delle aree della Dirigenza (Area Sanità ed Area Funzioni Locali).

Si rinvia, invece, a distinta e specifica regolamentazione aziendale per quanto riguarda le modalità di gestione degli istituti contrattuali riferiti alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

2. Ammontare delle risorse incentivanti annuali

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

3. Principi generali del sistema di valorizzazione delle performance

Il presente sistema rappresenta una componente del più complessivo *Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SAVP)* adottato dalla ASL per coordinare in modo finalizzato i diversi livelli di risultato (strategici, organizzativi ed individuali) secondo la logica del c.d. *albero delle performance* ed in linea con i principi di valorizzazione dei meriti individuali introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Con l'attuazione della metodologia descritta nel presente Protocollo, l'ASL di Frosinone intende valorizzare gli apporti dei singoli dipendenti attraverso un percorso che conduca gli stessi alla conferma o miglioramento dei propri livelli di performance, contribuendo così alla propria qualificazione professionale all'interno dell'organizzazione.

A tal fine l'Azienda attua una gestione degli apporti individuali attenendosi ai seguenti principi:

- gli ambiti di performance individuale definiti per il singolo professionista devono risultare coerenti ed integrati con la performance organizzativa in cui lo stesso è collocato;
- devono essere selezionati ambiti di performance che siano rilevanti in termini di contenuti e numericamente equilibrati, affinché non perdano di significato e non facciano perdere di vista i fattori strategici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati all'interno dell'organizzazione;
- i livelli di performance individuale attesi devono essere tempestivamente definiti e comunicati al fine di permettere una valorizzazione trasparente sull'intero anno di riferimento;
- gli ambiti ed i livelli di performance attesi devono essere codificati sulla base delle competenze professionali manifestate e potenziali dell'individuo, nel rispetto del principio a tendere di miglioramento della qualità, ma al tempo stesso raggiungibile e su cui il dipendente può essere ragionevolmente responsabilizzato.

In forma coerente con i principi sopra richiamati, la gestione della retribuzione di risultato spettante ai singoli dipendenti è strettamente correlata alle logiche di budgeting operativo adottate dall'ente ed in tal modo rappresenta un'importante leva gestionale per incentivare i singoli professionisti al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità dell'Azienda sanitaria.

In linea con tale impostazione e secondo logiche di area contrattuale omogenea, la metodologia di incentivazione disciplinata dal presente accordo, in prima battuta individua il premio erogabile nell'ambito di ogni struttura in base alla numerosità ed alle caratteristiche dei dirigenti afferenti allo specifico CdR. Al termine di ciascun esercizio l'Azienda determina l'incentivo effettivamente erogabile nell'ambito di ciascuna struttura in proporzione alla **performance organizzativa** conseguita dalla stessa. Infine, tale incentivo d'equipe viene suddiviso all'interno della struttura in proporzione ai medesimi parametri di accesso sopra richiamati, oltre che ai livelli di **performance individuale** dei singoli dirigenti.

Tale approccio, che vede i due livelli di performance - organizzativa ed individuale - coordinati in chiave sequenziale, oltre ad incentivare il coordinamento delle specifiche professionalità in una dimensione di lavoro di squadra, conferma in modo evidente la logica del c.d. *albero delle performance* e soprattutto garantisce quanto previsto dal D.Lgs 165/01, ossia una premialità necessariamente commisurata ai risultati annualmente conseguiti dall'organizzazione.

4. Parametri che concorrono all'incentivazione

L'incentivo individuale viene calcolato attraverso un'analisi di diversi elementi che caratterizzano in forma oggettivabile sia la performance organizzativa conseguita dalla struttura di appartenenza di ciascun dipendente, che aspetti riconducibili alle caratteristiche ed alla prestazione individuale di ogni professionista.

I parametri in questione, gestiti come fattori moltiplicativi ai fini del calcolo degli incentivi individuali, sono i seguenti:

- A. la performance organizzativa del CdR di appartenenza;
- B. il livello di responsabilità individuale;
- C. la performance individuale effettivamente apportata da ciascun dipendente;
- D. la quantità di servizio individualmente prestata nel corso dell'anno

Segue illustrazione di dettaglio di ciascuno dei suddetti parametri.

4.1 La performance organizzativa del CdR di appartenenza.

Come già introdotto, l'Azienda è tenuta per Legge ad erogare trattamenti economici accessori commisurati alle performance organizzative annualmente verificate attraverso il sistema aziendale di budgeting operativo.

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

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

Limitatamente alla finalità di gestione del sistema premiante, saranno ritenuti trascurabili periodi di appartenenza ad una determinata struttura inferiori a 60 giorni; in tal caso il dipendente interessato sarà considerato appartenente alla struttura di prevalente o principale assegnazione.

Sempre in riferimento al modello organizzativo adottato dalla ASL di Frosinone, nel calcolo dell'incentivo dei Dirigenti titolari di struttura (CdR), gli stessi sono considerati appartenenti alla macrostruttura di riferimento, quindi alla relativa performance di budget. L'incentivo di tali dirigenti sarà però riproporzionato fra gli stessi anche attraverso un ulteriore parametro moltiplicativo (compreso fra 0.00 e 1.00) proporzionato alla performance conseguita dall'unità operativa dagli stessi diretta (ad esempio, a fronte di una performance organizzativa pari a 100%, tale parametro assumerà un valore di 1.00, con una performance del 75% avremo un parametro di 0.75, ecc.).

4.2 Il livello di responsabilità individuale.

Ai fini dell'incentivazione, la responsabilità dei singoli dirigenti viene considerata sia in riferimento ai diversi livelli di complessità dei contenuti dell'incarico svolto (rif. 4.2.1), che in termini di differente responsabilizzazione nel caso di performance di struttura parzialmente conseguite (rif. 4.2.2).

- 4.2.1 In considerazione del livello di responsabilità dei singoli dipendenti nel conseguimento degli obiettivi di struttura, si prevedono i seguenti parametri di accesso individuale al fondo incentivante in relazione alle diverse tipologie di incarico:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di UOC	1.5
Responsabile di UOSD	1.3
Responsabile di UOS (interna a UOC)	1.2
Dirigente con incarico professionale	1.0

In caso di funzioni di sostituzione superiori ai 2 mesi di cui all'art.22 del CCNL 19.12.2019 Area Sanità ed all'art.73 del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali, al dirigente viene riconosciuto un parametro individuale corrispondente alla funzione di sostituzione effettivamente svolta ed in considerazione della relativa performance organizzativa.

Nel caso, invece, disciplinato dai rispettivi commi 8 dei sopra richiamati articoli contrattuali, al titolare di struttura ad interim viene riconosciuto, oltre all'incentivo correlato all'incarico principale, anche una quota aggiuntiva corrispondente al 100% dell'incentivo riferito all'ulteriore responsabilità esercitata ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

In relazione ad eventuali funzioni aggiuntive formalmente affidate a specifici dipendenti aziendali, la Direzione strategica può individuare un incremento del presente parametro di accesso fino ad un valore integrativo massimo pari a 1.0, anche in questo caso fornendo preventiva informazione alle relative Rappresentanze sindacali.

- 4.2.2 D'altro canto, in caso di parziale conseguimento delle performance di struttura, l'incentivo individuale del personale afferente alla medesima sarà calcolato secondo una logica che prevede una penalizzazione economica più contenuta in corrispondenza degli incarichi di minor rango organizzativo; a tal fine si prevedono i seguenti livelli di responsabilità differenziale:

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

Segue un esempio un esempio applicativo dei suddetti valori di responsabilità differenziale, ipotizzando una performance di struttura pari all'80% (quindi una mancata performance del 20%).

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

4.3 la performance individuale apportata da ciascun dipendente.

La valorizzazione delle performance individuali consiste nella programmazione, monitoraggio e rilevazione di fine esercizio degli apporti dei singoli dipendenti nell'ambito di ciascuna struttura aziendale.

Tale processo, quindi, al di là delle finalità direttamente correlate al calcolo degli incentivi, si traduce in una fondamentale attività di coordinamento ed organizzazione delle prestazioni dei singoli professionisti da parte del relativo Direttore o Responsabile di CdR. Ciò premesso, ai fini di una partecipata e trasparente programmazione e controllo delle performance individuali, il valorizzatore di ciascun ambito organizzativo è responsabile della preventiva illustrazione dei contenuti oggetto di analisi (criteri e livelli di valorizzazione), procedendo all'individuazione degli apporti individuali programmati da parte di ciascun collaboratore (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA); al termine dell'esercizio il valorizzatore, in base ai medesimi criteri e livelli, procederà a rilevare l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli dipendenti (VALORIZZAZIONE FINALE).

La gestione della valorizzazione avviene attraverso un modello di scheda individuale i cui contenuti sono programmati e rilevati in base al seguente schema logico:

Livelli di apporto individuale riferiti al criterio					
Descrizione dello specifico criterio di valorizzazione	LIV 1	LIV 2	LIV 3	LIV 4	LIV 5

La scheda dovrà articolarsi in almeno 5 criteri di valorizzazione, in relazione a ciascun dei quali dovrà essere indicato in forma sintetica il significato corrispondente ai 5 livelli di apporto crescente alla produttività.

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

Ciascun criterio dovrà essere inoltre abbinato ad una delle due seguenti aree di performance individuale, ciascuna caratterizzata ai fini del calcolo definitivo da un proprio peso ponderato:

- area della **produttività**: peso 70%;
- area dei **comportamenti organizzativi** (contestualizzati e finalizzati al conseguimento delle performance annuali): peso 30%.

Stante l'obbligo di individuare almeno un criterio per ciascuna delle due aree di performance sopra richiamate (produttività e comportamenti organizzativi), la numerosità dei criteri riferibili a ciascuna delle stesse sarà definita in forma autonoma da ogni valorizzatore, tenuto conto degli specifici obiettivi d'equipe e delle peculiari professionalità oggetto di valorizzazione.

Segue un esempio di modello di scheda predisposto in base alla metodologia sopra illustrata:

		(ESEMPIO area anitaria)				
Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione		Liv 1 (1 punto)	Liv 2 (2 punti)	Liv 3 (3 punti)	Liv 4 (4 punti)	Liv 5 (5 punti)
Area della produttività (peso 70%)	► Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] / mese	<10	10-20	21-40	41-60	>60
	► Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma	1-2	3	4	5	Tutte le procedure del CdR
	► Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi	0 (discente)	<3 ore	3-5 ore	6-10 ore	> 10 ore
	► Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui è attivo il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
Area dei comportamenti organizzativi (peso 30%)	► Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Azienda: ambito di coinvolgimento	equipe	UO	Dip.to /Area	ASL	Tavoli Regionali

Il processo di gestione annuale delle performance individuali da parte del relativo valorizzatore si articola nelle seguenti fasi:

- nei primi mesi dell'esercizio di riferimento ed in forma coordinata rispetto ai contenuti di programmazione della struttura operativa, ciascun direttore o responsabile di struttura titolare di budget predispone i modelli di scheda di valorizzazione idonei alla programmazione e controllo delle performance dei propri collaboratori;
- immediatamente a seguire, lo stesso valorizzatore illustra i contenuti della scheda (criteri e livelli) ai relativi collaboratori, condividendo con gli stessi una programmazione dei peculiari apporti individuali (valorizzazione preventiva);
- nel corso dell'anno il valorizzatore è tenuto ad un costante monitoraggio dei livelli di performance progressivamente apportati dai singoli professionisti, eventualmente segnalando evidenti difformità rispetto a quelli originariamente programmati;
- al termine dell'esercizio di riferimento, in base ai criteri e livelli individuati in sede di valorizzazione preventiva, il relativo responsabile procederà alla valorizzazione finale, ossia alla rilevazione dei livelli di performance effettivamente apportati da ciascun collaboratore;
- il valorizzatore presenta tali risultanze ai dipendenti in questione, i quali, ove ritengano opportuno, possono rilevare i propri motivi di dissenso ed eventualmente attivare le procedure di conciliazione previste dalla normativa, secondo il percorso disciplinato dalla ASL di Frosinone al successivo paragrafo 4.3.1.

Si sottolinea, infine, come la trasparenza delle suddette procedure, compresa l'illustrazione degli obiettivi di budget riferiti alla propria struttura, nonché la gestione delle schede di valorizzazione individuale di propria competenza nei tempi e

nelle forme previste, rappresentano responsabilità gestionali di ciascun Valorizzatore; a tal proposito si precisa che ciascun Valorizzatore non avrà diritto alla percezione di alcun incentivo fino al completamento della gestione del processo di valorizzazione annuale di propria competenza. Inoltre, in caso di inadempienza oltre i 15 giorni anche a seguito di formale sollecito da parte dell'Amministrazione, ciò rappresenterà nota di rilievo negativa segnalata all'OIV ai fini della valutazione annuale delle capacità gestionali dell'interessato (rif. Sistema di valutazione permanente per la conferma degli incarichi dirigenziali).

4.3.1 Procedure di conciliazione

In caso di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio, casistica questa che, tenuto conto del processo di valorizzazione anche in via preventiva, nonché della prevista oggettività dei contenuti della scheda, dovrebbe normalmente riguardare solo aspetti procedurali e/o metodologici, il dipendente interessato, entro 15 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo Valorizzatore, il quale, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, procede direttamente all'aggiornamento della scheda individuale ed alla conseguente gestione della stessa nelle modalità previste dal presente Protocollo.

Nel caso in cui, invece, il valorizzatore non condivida le motivazioni dell'istanza pervenuta, lo stesso provvederà alla trasmissione della relativa documentazione, eventualmente integrata con le proprie conseguenti considerazioni, in prima battuta al responsabile gerarchico sovraordinato rispetto al valorizzatore; nel caso di ulteriore mancata risoluzione delle motivazioni alla base della suddetta istanza, all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) attraverso la mail aziendale dell'Organismo, il quale è tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito, quindi a decidere sull'accogliibilità del ricorso espresso dal valorizzato. In tale fase, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo stesso può richiedere un confronto le professionalità coinvolte per gli opportuni approfondimenti.

4.3.2 Calcolo del punteggio individuale di valorizzazione

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

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale, la performance rilevata attraverso la scheda di valorizzazione viene ricondotta ad un punteggio individuale di valorizzazione individuato in un range 0.5 - 1.5, i cui estremi corrispondono rispettivamente al punteggio minimo e massimo conseguibile nella scheda individuale ed i cui valori intermedi vengono calcolati con la seguente formula di proporzionamento:

$$\text{Flessibilità} = \text{FL min} + \frac{((\text{Punti Ott.} - \text{Punti min}) * (\text{FL max} - \text{FL min}))}{(\text{Punti max} - \text{Punti min})}$$

dove:

- FL min** = flessibilità minima conseguibile (0.5)
- FL MAX** = flessibilità massima conseguibile (1.5)
- Punti Ott** = somma dei punteggi conseguiti nei diversi criteri di valorizzazione
- Punti Min** = minimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 1)
- Punti Max** = massimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 5)

A parità degli altri coefficienti di calcolo disposti dal presente accordo, attraverso l'adozione del suddetto range di performance individuale (0.5 - 1.5), l'Azienda garantisce la potenziale premialità differenziale delle migliori performance individuali in linea con i principi previsti dalla vigente normativa contrattuale di riferimento

4.4 La quantità di servizio individualmente prestata.

Nell'ambito di ciascuna struttura il calcolo degli incentivi spettanti ai relativi dipendenti è anche correlato alla quantità di servizio dagli stessi prestata nel corso dell'anno, secondo due distinte logiche: l'una riferita al servizio contrattualizzato o comunque programmato nel corso dell'anno (rif. 4.4.1), l'altra relativa all'effettiva presenza in servizio rilevabile al termine dell'esercizio (rif. 4.4.2).

4.4.1 La **quantità di servizio contrattualizzata** rappresenta un parametro di accesso del singolo dipendente all'incentivazione e corrisponde in forma percentuale all'afferenza annuale di ciascun professionista nell'ambito dell'organizzazione aziendale, quindi rilevando assunzioni, cessazioni ed eventuali tempi parziali nel corso dell'anno, casistiche queste che prevedono un accesso all'incentivo in forma proporzionata.

4.4.2 A partire dalla suddetta quantità di servizio contrattualizzata, gli incentivi dei dipendenti vengono calcolati anche in base all'**effettiva presenza in servizio** riscontrabile al termine di ciascuna annualità, quindi prevedendo una redistribuzione delle quote incentivanti tra i dipendenti di analoga area contrattuale afferenti alla medesima struttura, in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate nel periodo di riferimento.

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

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

A prescindere dalle causali delle assenze effettuate nel corso dell'esercizio, si individua in ogni caso un **valore soglia pari a 60 giorni di servizio nell'anno**, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.

5. Modalità di calcolo degli incentivi individuali

Facendo riferimento ai parametri di calcolo presentati in dettaglio nel precedente paragrafo, secondo una metodica che punta ad esaltare un trasparente e coordinato coinvolgimento di tutti i dipendenti aziendali, soprattutto attraverso logiche di responsabilizzazione diffusa e di lavoro "di squadra", l'ASL di Frosinone organizza la gestione del proprio sistema incentivante attraverso i seguenti passaggi di seguito descritti.

5.1 Determinazione del fondo incentivante di accesso di ciascuna struttura.

Ogni dipendente viene caratterizzato da determinati parametri individuali di accesso al fondo incentivante, nello specifico da quelli richiamati nel precedente paragrafo 4 alle lettere **B** (livello di responsabilità individuale) e **D** (*quantità di servizio contrattualizzata*); il prodotto di tali parametri determina un **coefficiente di accesso individuale** al fondo incentivante.

La sommatoria dei coefficienti di accesso individuale così ottenuti e riferiti al personale di ciascuna struttura (secondo logiche di area contrattuale omogenea) determina il **coefficiente di accesso al fondo di CdR**, in proporzione al quale le risorse incentivanti annuali di specifica area contrattuale vengono virtualmente destinate ad ogni struttura in cui si articola l'Azienda.

Tale quota di accesso di CdR viene gestita dinamicamente nel corso di ogni esercizio, in considerazione delle variazioni che intervengono in corso d'anno circa la tipologia d'incarico e l'afferenza di ciascun dipendente alle diverse strutture aziendali.

Segue esempio delle suddette logiche di calcolo, con ipotesi di azienda articolata in due sole strutture operative:

Struttura A			Struttura B		
	coefficienti individuali di accesso			coefficienti individuali di accesso	
	B	D		B	D
Dipendente A.1	1,3	1,0	Dipendente B.1	1,5	1,0
Dipendente A.2	1,9	0,9	Dipendente B.2	1,2	0,9
Dipendente A.3	1,0	1,0	Dipendente B.3	1,0	1,0
			Dipendente B.4	1,0	0,9
			Dipendente B.5	1,0	0,9
Coefficiente di accesso di Cdr:		3,2	Coefficiente di accesso di Cdr:		5,4
(somma dei coeff. individuali)			(somma dei coeff. individuali)		
Ammontare totale del fondo (C):			10.000,00		
Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (C):					
(100% fondo / risultato coeff. di accesso di Cdr) * coeff. accesso Cdr					
3.729,60			6.270,40		
= (10.000 / (3,2 + 5,4)) * 3,2			= (10.000 / (3,2 + 5,4)) * 5,4		

5.2 Calcolo del fondo incentivante effettivamente erogabile nell'ambito di ogni struttura.

Al termine dell'esercizio, dopo aver verificato le performance di budget conseguite da ciascuna struttura e pubblicato tali esiti nella sezione Amministrazione trasparente del sito web aziendale (rif. *Relazione annuale sulle performance*), a partire dal fondo incentivante destinabile a ciascuna struttura (per area contrattuale omogenea), viene calcolata la quota di incentivo effettivamente erogabile in quanto corrispondente alle performance organizzative conseguite, così garantendo i principi di finanza pubblica disposti dal D.Lgs 165/2001.

In corrispondenza di performance organizzative inferiori al 100%, evidentemente si genererà un residuo, destinabile ad incrementare - senza alcuna sorta di storizzazione - le somme incentivanti della corrispondente area contrattuale dell'esercizio seguente.

Esempio applicativo a partire da quello riferito al punto precedente:

Struttura A		Struttura B	
Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (C):	3.729,60	Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (C):	6.270,40
Performance organizzativa verificata:	100%	Performance organizzativa verificata:	92%
Fondo erogabile nell'ambito della specifica struttura (C):	3.729,60 (100% del fondo destinabile alla struttura A)	Fondo erogabile nell'ambito della specifica struttura (C):	5.768,77 (92% del fondo destinabile alla struttura B)
Residuo (eventuale)	-	Residuo (eventuale)	501,63

5.3 Calcolo degli incentivi individuali spettanti.

Come ultimo passaggio logico di calcolo, in considerazione dei parametri individuali di accesso e degli ulteriori parametri individuali rilevabili a fine esercizio (lettere C e D), rispettivamente corrispondenti alle performance individuali verificate ed alla quantità di servizio effettivamente prestata nel corso dell'anno, l'Azienda determina un **parametro individuale di effettiva incentivazione di ciascun dipendente**. Nell'ambito di ciascuna equipe, tale parametro viene utilizzato in termini proporzionali per suddividere l'incentivo di struttura fra il personale di area omogenea alla stessa afferente.

Segue esempio di calcolo a partire da quello riferito al punto precedente.

Struttura A

	coefficienti individuali di accesso			Coeff. individuale di incentivazione (BxCxDxE)	Fondo erogabile alla struttura A	Incentivo individuale spettante
	B	C	D			
Dipendente A.1	1,3	1,2	1,0	1,6		1.726,46
Dipendente A.2	1,0	0,9	0,9	0,8	3.729,60	896,43
Dipendente A.3	1,0	1,0	1,0	1,0		1.106,71
	tot:			3,4		

Struttura B

	coefficienti individuali di accesso			Coeff. individuale di incentivazione (BxCxDxE)	Fondo erogabile alla struttura B	Incentivo individuale spettante
	B	C	D			
Dipendente B.1	1,5	1,0	1,0	1,5		1.572,73
Dipendente B.2	1,2	0,9	0,9	1,0		1.019,13
Dipendente B.3	1,0	1,5	1,0	1,5	5.768,77	1.572,73
Dipendente B.4	1,0	0,7	0,9	0,6		660,55
Dipendente B.5	1,0	1,0	0,9	0,9		943,64
	tot:			5,5		

6. Norme transitorie e finali

Tenuto conto della tempistica di definitiva adozione del presente protocollo, in prima applicazione (2022) si conviene quanto segue:

- contenimento dell'intervallo di differenziazione individuale di cui al Paragrafo 4.3.2 in un range 0,7 - 1,3;
- adozione del seguente modello di scheda per la valorizzazione individuale dei titolari di struttura:

Criteri di valorizzazione		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Livello di coinvolgimento rispetto alla vision direzionale	▶	adesione		ruolo progettuale / propositivo		ruolo anche extra aziendale
		essenziale agli incontri				
Contributo a progetti di miglioramento, innovazione e percorsi di qualità.	▶	minimo		standard		propositivo
Puntualità nella programmazione e controllo delle attività interne alla propria struttura	▶	programmazione		programmazione e verifiche		programmazione, monitoraggio e verifiche
Livello di gestione delle politiche del personale (fabbisogni formativi, programmazione attività, gestione delle performance, ecc.)	▶	minimo		parziale		totale
Gestione puntuale scadenze ed impegni direzionali	▶	on time		anticipata		anticipata e monitorata

ALLEGATO 2 - AREA DELLA DIRIGENZA PTA

SISTEMA SANITARIO REGIONALE



ASL
FROSINONE

[Proposta di regolamentazione]

vers. 15 APR 2022

Protocollo applicativo per la gestione del
Sistema premiante
correlato alle performance organizzative ed individuali

Aree della Dirigenza

Esercizio 2022 e seguenti
(salvo diversa contrattazione integrativa aziendale)

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'S' followed by a horizontal stroke.

1. Finalità e campo di applicazione

Con il presente Protocollo l'ASL di Frosinone, in forma coordinata con le più recenti disposizioni normative sulla gestione delle performance degli enti pubblici e con quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali, definisce una metodologia uniforme a livello aziendale per la gestione delle performance individuali e le modalità di calcolo dei correlati incentivi del personale delle aree della Dirigenza (Area Sanità ed Area Funzioni Locali).

Si rinvia, invece, a distinta e specifica regolamentazione aziendale per quanto riguarda le modalità di gestione degli istituti contrattuali riferiti alle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

2. Ammontare delle risorse incentivanti annuali

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

3. Principi generali del sistema di valorizzazione delle performance

Il presente sistema rappresenta una componente del più complessivo *Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP)* adottato dalla ASL per coordinare in modo finalizzato i diversi livelli di risultato (strategici, organizzativi ed individuali) secondo la logica del c.d. *albero delle performance* ed in linea con i principi di valorizzazione dei meriti individuali introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii.).

Con l'attuazione della metodologia descritta nel presente Protocollo, l'ASL di Frosinone intende valorizzare gli apporti dei singoli dipendenti attraverso un percorso che conduca gli stessi alla conferma o miglioramento dei propri livelli di performance, contribuendo così alla propria qualificazione professionale all'interno dell'organizzazione.

A tal fine l'Azienda attua una gestione degli apporti individuali attenendosi ai seguenti principi:

- gli ambiti di performance individuale definiti per il singolo professionista devono risultare coerenti ed integrati con la performance organizzativa in cui lo stesso è collocato;
- devono essere selezionati ambiti di performance che siano rilevanti in termini di contenuti e numericamente equilibrati, affinché non perdano di significato e non facciano perdere di vista i fattori strategici per il raggiungimento degli obiettivi prefissati all'interno dell'organizzazione;
- i livelli di performance individuale attesa devono essere tempestivamente definiti e comunicati al fine di permettere una valorizzazione trasparente sull'intero anno di riferimento;
- gli ambiti ed i livelli di performance attesi devono essere codificati sulla base delle competenze professionali manifestate e potenziali dell'individuo, nel rispetto del principio a tendere di miglioramento della qualità, ma al tempo stesso raggiungibile e su cui il dipendente può essere ragionevolmente responsabilizzato.

In forma coerente con i principi sopra richiamati, la gestione della retribuzione di risultato spettante ai singoli dipendenti è strettamente correlata alle logiche di budgeting operativo adottate dall'ente ed in tal modo rappresenta un'importante leva gestionale per incentivare i singoli professionisti al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità dell'Azienda sanitaria.

In linea con tale impostazione e secondo logiche di area contrattuale omogenea, la metodologia di incentivazione disciplinata dal presente accordo, in prima battuta individua il premio erogabile nell'ambito di ogni struttura in base alla numerosità ed alle caratteristiche dei dirigenti afferenti allo specifico CdR. Al termine di ciascun esercizio l'Azienda determina l'incentivo effettivamente erogabile nell'ambito di ciascuna struttura in proporzione alla **performance organizzativa** conseguita dalla stessa. Infine, tale incentivo d'equipe viene suddiviso all'interno della struttura in proporzione ai medesimi parametri di accesso sopra richiamati, oltre che ai livelli di **performance individuale** dei singoli dirigenti.

Tale approccio, che vede i due livelli di performance - organizzativa ed individuale - coordinati in chiave sequenziale, oltre ad incentivare il coordinamento delle specifiche professionalità in una dimensione di lavoro di squadra, conferma in modo evidente la logica del c.d. *albero delle performance* e soprattutto garantisce quanto previsto dal D.Lgs 165/01, ossia una premialità necessariamente commisurata ai risultati annualmente conseguiti dall'organizzazione.

4. Parametri che concorrono all'incentivazione

L'incentivo individuale viene calcolato attraverso un'analisi di diversi elementi che caratterizzano in forma oggettivabile sia la performance organizzativa conseguita dalla struttura di appartenenza di ciascun dipendente, che aspetti riconducibili alle caratteristiche ed alla prestazione individuale di ogni professionista.

I parametri in questione, gestiti come fattori moltiplicativi ai fini del calcolo degli incentivi individuali, sono i seguenti:

- A. la **performance organizzativa** del CdR di afferenza;
- B. il **livello di responsabilità individuale**;
- C. la **performance individuale** effettivamente apportata da ciascun dipendente;
- D. la **quantità di servizio** individualmente prestata nel corso dell'anno

Segue illustrazione di dettaglio di ciascuno dei suddetti parametri.

4.1 La performance organizzativa del CdR di afferenza.

Come già introdotto, l'Azienda è tenuta per Legge ad erogare trattamenti economici accessori commisurati alle performance organizzative annualmente verificate attraverso il sistema aziendale di budgeting operativo.

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

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

Limitatamente alla finalità di gestione del sistema premiante, saranno ritenuti trascurabili periodi di afferenza ad una determinata struttura inferiori a 60 giorni; in tal caso il dipendente interessato sarà considerato afferente alla struttura di prevalente o principale assegnazione.

Sempre in riferimento al modello organizzativo adottato dalla ASL di Frosinone, nel calcolo dell'incentivo dei Dirigenti titolari di struttura (CdR), gli stessi sono considerati afferenti alla macrostruttura di riferimento, quindi alla relativa performance di budget. L'incentivo di tali dirigenti sarà però riproporzionato fra gli stessi anche attraverso un ulteriore parametro moltiplicativo (compreso fra 0.00 e 1.00) proporzionato alla performance conseguita dall'unità operativa dagli stessi diretta (ad esempio, a fronte di una performance organizzativa pari a 100%, tale parametro assumerà un valore di 1.00, con una performance del 75% avremo un parametro di 0.75, ecc.).

4.2 Il livello di responsabilità individuale.

Ai fini dell'incentivazione, la responsabilità dei singoli dirigenti viene considerata sia in riferimento ai diversi livelli di complessità dei contenuti dell'incarico svolto (rif. 4.2.1), che in termini di differente responsabilizzazione nel caso di performance di struttura parzialmente conseguite (rif. 4.2.2).

- 4.2.1 In considerazione del livello di responsabilità dei singoli dipendenti nel conseguimento degli obiettivi di struttura, si prevedono i seguenti parametri di accesso individuale al fondo incentivante in relazione alle diverse tipologie di incarico:

Incarico	Parametro di accesso individuale
Direttore di UOC e Responsabile CdR	1.5
Responsabile di UOSD	1.3
Responsabile di UOS (interna a UOC)	1.2
Dirigente con incarico professionale	1.0

In caso di funzioni di sostituzione superiori ai 2 mesi di cui all'art.22 del CCNL 19.12.2019 Area Sanità ed all'art.73 del CCNL 17.12.2020 Area Funzioni Locali, al dirigente viene riconosciuto un parametro individuale corrispondente alla funzione di sostituzione effettivamente svolta ed in considerazione della relativa performance organizzativa.

Nel caso, invece, disciplinato dai rispettivi commi 8 dei sopra richiamati articoli contrattuali, al titolare di struttura ad interim viene riconosciuto, oltre all'incentivo correlato all'incarico principale, anche una quota aggiuntiva corrispondente al 100% dell'incentivo riferito all'ulteriore responsabilità esercitata ai fini del raggiungimento degli obiettivi.

In relazione ad eventuali funzioni aggiuntive formalmente affidate a specifici dipendenti aziendali, la Direzione strategica può individuare un incremento del presente parametro di accesso fino ad un valore integrativo massimo pari a 1.0, anche in questo caso fornendo preventiva informazione alle relative Rappresentanze sindacali.

- 4.2.2 D'altro canto, in caso di parziale conseguimento delle performance di struttura, l'incentivo individuale del personale afferente alla medesima sarà calcolato secondo una logica che prevede una penalizzazione economica più contenuta in

corrispondenza degli incarichi di minor rango organizzativo; a tal fine si prevedono i seguenti livelli di responsabilità differenziale:

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

Segue un esempio un esempio applicativo dei suddetti valori di responsabilità differenziale, ipotizzando una performance di struttura pari all'80% (quindi una mancata performance del 20%).

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

4.3 la performance individuale apportata da ciascun dipendente.

La valorizzazione delle performance individuali consiste nella programmazione, monitoraggio e rilevazione di fine esercizio degli apporti dei singoli dipendenti nell'ambito di ciascuna struttura aziendale.

Tale processo, quindi, al di là delle finalità direttamente correlate al calcolo degli incentivi, si traduce in una fondamentale attività di coordinamento ed organizzazione delle prestazioni dei singoli professionisti da parte del relativo Direttore o Responsabile di CdR. Ciò premesso, ai fini di una partecipata e trasparente programmazione e controllo delle performance individuali, il valorizzatore di ciascun ambito organizzativo è responsabile della preventiva illustrazione dei contenuti oggetto di analisi (criteri e livelli di valorizzazione), procedendo all'individuazione degli apporti individuali programmati da parte di ciascun collaboratore (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA); al termine dell'esercizio il valorizzatore, in base ai medesimi criteri e livelli, procederà a rilevare l'apporto annuale effettivamente prestato dai singoli dipendenti (VALORIZZAZIONE FINALE).

La gestione della valorizzazione avviene attraverso un modello di scheda individuale i cui contenuti sono programmati e rilevati in base al seguente schema logico:

Livelli di apporto individuale riferiti al criterio					
Descrizione dello specifico criterio di valorizzazione	LIV 1	LIV 2	LIV 3	LIV 4	LIV 5

La scheda dovrà articolarsi in almeno 5 criteri di valorizzazione, in relazione a ciascun dei quali dovrà essere indicato in forma sintetica il significato corrispondente ai 5 livelli di apporto crescente alla produttività.

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

Ciascun criterio dovrà essere inoltre abbinato ad una delle due seguenti aree di performance individuale, ciascuna caratterizzata ai fini del calcolo definitivo da un proprio peso ponderato:

- area della **produttività**: peso **70%**;
- area dei **comportamenti organizzativi** (contestualizzati e finalizzati al conseguimento delle performance annuali): peso **30%**.

Stante l'obbligo di individuare almeno un criterio per ciascuna delle due aree di performance sopra richiamate (produttività e comportamenti organizzativi), la numerosità dei criteri riferibili a ciascuna delle stesse sarà definita in forma autonoma da ogni valorizzatore, tenuto conto degli specifici obiettivi d'equipe e delle peculiari professionalità oggetto di valorizzazione.

Segue un esempio di modello di scheda predisposto in base alla metodologia sopra illustrata:

(ESEMPIO area anitaria)					
Area della produttività (peso 70%)	Individuazione contestualizzata dei criteri di valorizzazione				
	Liv 1 (1 punto)	Liv 2 (2 punti)	Liv 3 (3 punti)	Liv 4 (4 punti)	Liv 5 (5 punti)
	<10	10-20	21-40	41-60	>60
► Livello di produzione: n. prestazioni specialistiche [...] / mese	1-2	3	4	5	Tutte le procedure
► Grado di operatività in autonomia: n. procedure gestite in via autonoma					

Area dei
comportamenti
organizzativi
(peso 30%)

	del CdR				
	0 (discente)	<3 ore	3-5 ore	6-10 ore	> 10 ore
Formazione finalizzata alle esigenze del servizio: n. ore di formazione attiva nei confronti dei colleghi					
Grado di flessibilità operativa nei diversi ambiti organizzativi in cui si articola il servizio/area: n. ambiti	1	2	3	4	5
Disponibilità al coinvolgimento nelle dinamiche organizzative dell'Azienda: ambito di coinvolgimento	equipe	UO	Dip.to /Arca	ASL	Tavoli Regionali

Il processo di gestione annuale delle performance individuali da parte del relativo valorizzatore si articola nelle seguenti fasi:

- nei primi mesi dell'esercizio di riferimento ed in forma coordinata rispetto ai contenuti di programmazione della struttura operativa, ciascun direttore o responsabile di struttura titolare di budget predispone i modelli di scheda di valorizzazione idonei alla programmazione e controllo delle performance dei propri collaboratori;
- immediatamente a seguire, lo stesso valorizzatore illustra i contenuti della scheda (criteri e livelli) ai relativi collaboratori, condividendo con gli stessi una programmazione dei peculiari apporti individuali (valorizzazione preventiva);
- nel corso dell'anno il valorizzatore è tenuto ad un costante monitoraggio dei livelli di performance progressivamente apportati dai singoli professionisti, eventualmente segnalando evidenti difformità rispetto a quelli originariamente programmati;
- al termine dell'esercizio di riferimento, in base ai criteri e livelli individuati in sede di valorizzazione preventiva, il relativo responsabile procederà alla valorizzazione finale, ossia alla rilevazione dei livelli di performance effettivamente apportati da ciascun collaboratore;
- il valorizzatore presenta tali risultanze ai dipendenti in questione, i quali, ove ritengano opportuno, possono rilevare i propri motivi di dissenso ed eventualmente attivare le procedure di conciliazione previste dalla normativa, secondo il percorso disciplinato dalla ASL di Frosinone al successivo paragrafo 4.3.1.

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

4.3.1 Procedure di conciliazione

In caso di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio, casistica questa che, tenuto conto del processo di valorizzazione anche in via preventiva, nonché della prevista oggettività dei contenuti della scheda, dovrebbe normalmente riguardare solo aspetti procedurali e/o metodologici, il dipendente interessato, entro 15 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo Valorizzatore, il quale, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, procede direttamente all'aggiornamento della scheda individuale ed alla conseguente gestione della stessa nelle modalità previste dal presente Protocollo.

Nel caso in cui, invece, il valorizzatore non condivida le motivazioni dell'istanza pervenuta, lo stesso provvederà alla trasmissione della relativa documentazione, eventualmente integrata con le proprie conseguenti considerazioni, in prima battuta al responsabile gerarchico sovraordinato rispetto al valorizzatore; nel caso di ulteriore mancata risoluzione delle motivazioni alla base della suddetta istanza, all'attenzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) attraverso la mail aziendale dell'Organismo, il quale è tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito, quindi a decidere sull'accogliibilità del ricorso espresso dal valorizzato. In tale fase, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo Stesso può richiedere un confronto le professionalità coinvolte per gli opportuni approfondimenti.

4.3.2 Calcolo del punteggio individuale di valorizzazione

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

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale, la performance rilevata attraverso la scheda di valorizzazione viene ricondotta ad un punteggio individuale di valorizzazione individuato in un range 0.5 - 1.5, i cui estremi corrispondono rispettivamente al punteggio minimo e massimo conseguibile nella scheda individuale ed i cui valori intermedi vengono calcolati con la seguente formula di proporzionamento:

$$\text{Flessibilità} = \text{FL min} + \frac{((\text{Punti Ott.} - \text{Punti min}) * (\text{FL max} - \text{FL min}))}{(\text{Punti max} - \text{Punti min})}$$

dove:

- FL min** = flessibilità minima conseguibile (0.5)
- FL MAX** = flessibilità massima conseguibile (1.5)
- Punti Ott** = somma dei punteggi conseguiti nei diversi criteri di valorizzazione
- Punti Min** = minimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 1)
- Punti Max** = massimo punteggio conseguibile (n. criteri utilizzati x 5)

A parità degli altri coefficienti di calcolo disposti dal presente accordo, attraverso l'adozione del suddetto range di performance individuale (0.5 - 1.5), l'Azienda garantisce la potenziale premialità differenziale delle migliori performance individuali in linea con i principi previsti dalla vigente normativa contrattuale di riferimento.

4.4 La quantità di servizio individualmente prestata.

Nell'ambito di ciascuna struttura il calcolo degli incentivi spettanti ai relativi dipendenti è anche correlato alla quantità di servizio dagli stessi prestata nel corso dell'anno, secondo due distinte logiche: l'una riferita al servizio contrattualizzato o comunque programmato nel corso dell'anno (rif. 4.4.1), l'altra relativa all'effettiva presenza in servizio rilevabile al termine dell'esercizio (rif. 4.4.2).

4.4.1 La **quantità di servizio contrattualizzata** rappresenta un parametro di accesso del singolo dipendente all'incentivazione e corrisponde in forma percentuale all'afferenza annuale di ciascun professionista nell'ambito dell'organizzazione aziendale, quindi rilevando assunzioni, cessazioni ed eventuali tempi parziali nel corso dell'anno, casistiche queste che prevedono un accesso all'incentivo in forma proporzionata.

4.4.2 A partire dalla suddetta quantità di servizio contrattualizzata, gli incentivi dei dipendenti vengono calcolati anche in base all'**effettiva presenza in servizio** riscontrabile al termine di ciascuna annualità, quindi prevedendo una redistribuzione delle quote incentivanti tra i dipendenti di analoga area contrattuale afferenti alla medesima struttura, in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate nel periodo di riferimento.

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

- congedi ordinari;
- formazione obbligatoria o autorizzata nell'interesse dell'Azienda;
- i primi 60 giorni di assenza a qualsiasi altro titolo fruiti.

A prescindere dalle causali delle assenze effettuate nel corso dell'esercizio, si individua in ogni caso un **valore soglia pari a 60 giorni di servizio nell'anno**, al di sotto del quale il dipendente non ha accesso all'incentivazione di cui al presente accordo.



5. Modalità di calcolo degli incentivi individuali

Facendo riferimento ai parametri di calcolo presentati in dettaglio nel precedente paragrafo, secondo una metodica che punta ad esaltare un trasparente e coordinato coinvolgimento di tutti i dipendenti aziendali, soprattutto attraverso logiche di responsabilizzazione diffusa e di lavoro "di squadra", l'ASL di Frosinone organizza la gestione del proprio sistema incentivante attraverso i seguenti passaggi di seguito descritti.

5.1 Determinazione del fondo incentivante di accesso di ciascuna struttura.

Ogni dipendente viene caratterizzato da determinati parametri individuali di accesso al fondo incentivante, nello specifico da quelli richiamati nel precedente paragrafo 4 alle lettere **B** (livello di responsabilità individuale) e **D** (*quantità di servizio contrattualizzata*); il prodotto di tali parametri determina un **coefficiente di accesso individuale** al fondo incentivante.

La sommatoria dei coefficienti di accesso individuale così ottenuti e riferiti al personale di ciascuna struttura (secondo logiche di area contrattuale omogenea) determina il **coefficiente di accesso al fondo di CdR**, in proporzione al quale le risorse incentivanti annuali di specifica area contrattuale vengono virtualmente destinate ad ogni struttura in cui si articola l'Azienda.

Tale quota di accesso di CdR viene gestita dinamicamente nel corso di ogni esercizio, in considerazione delle variazioni che intervengono in corso d'anno circa la tipologia d'incarico e l'afferenza di ciascun dipendente alle diverse strutture aziendali.

Segue esempio delle suddette logiche di calcolo, con ipotesi di azienda articolata in due sole strutture operative:

Struttura A			Struttura B		
coefficienti individuali di accesso		Coeff. individuale di accesso (BxCxE)	coefficienti individuali di accesso		Coeff. individuale di accesso (BxCxE)
B	D		B	D	
Dipendente A.1	1,3	1,0	1,3	1,0	1,3
Dipendente A.2	1,0	0,9	0,9	1,0	0,9
Dipendente A.3	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9
Coefficiente di accesso di CdR (somma dei coeff. individuali)		3,2	Coefficiente di accesso di CdR (somma dei coeff. individuali)		5,4
Ammontare totale del fondo (€):			10.000,00		
Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (€):					
(TOT fondo / somma coeff. di accesso di CdR) * coeff. accesso CdR					
3.729,60			6.270,40		
= (10.000 / (3,2 + 5,4)) * 3,2			= (10.000 / (3,2 + 5,4)) * 5,4		

5.2 Calcolo del fondo incentivante effettivamente erogabile nell'ambito di ogni struttura.

Al termine dell'esercizio, dopo aver verificato le performance di budget conseguite da ciascuna struttura e pubblicato tali esiti nella sezione Amministrazione trasparente del sito web aziendale (rif. *Relazione annuale sulle performance*), a partire dal fondo incentivante destinabile a ciascuna struttura (per area contrattuale omogenea), viene calcolata la quota di incentivo effettivamente erogabile in quanto corrispondente alle performance organizzative conseguite, così garantendo i principi di finanza pubblica disposti dal D.Lgs 165/2001.

In corrispondenza di performance organizzative inferiori al 100%, evidentemente si genererà un residuo, destinabile ad incrementare - senza alcuna sorta di storicizzazione - le somme incentivanti della corrispondente area contrattuale dell'esercizio seguente.

Esempio applicativo a partire da quello riferito al punto precedente:

Struttura A		Struttura B	
Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (€):	3.729,60	Fondo destinabile a ciascuna delle due strutture (€):	6.270,40
Performance organizzativa verificata:	100%	Performance organizzativa verificata:	92%
Fondo erogabile nell'ambito della specifica struttura (€):	3.729,60 (100% del fondo destinabile alla struttura A)	Fondo erogabile nell'ambito della specifica struttura (€):	5.768,77 (92% del fondo destinabile alla struttura B)
Residuo (eventuale)	--	Residuo (eventuale)	501,63

5.3 Calcolo degli incentivi individuali spettanti.

Come ultimo passaggio logico di calcolo, in considerazione dei parametri individuali di accesso e degli ulteriori parametri individuali rilevabili a fine esercizio (lettere **C** e **D**), rispettivamente corrispondenti alle performance individuali verificate ed alla quantità di servizio effettivamente prestata nel corso dell'anno, l'Azienda determina un **parametro individuale di effettiva incentivazione di ciascun dipendente**. Nell'ambito di ciascuna equipe, tale parametro viene utilizzato in termini proporzionali per suddividere l'incentivo di struttura fra il personale di area omogenea alla stessa afferente.

Segue esempio di calcolo a partire da quello riferito al punto precedente.

Struttura A				
	coefficienti individuali di accesso			
	B	C	D	
				Coeff. individuale di incentivazione (BxCxDxE)
Dipendente A1	1,3	1,2	1,0	1,6
Dipendente A2	1,0	0,9	0,9	0,8
Dipendente A3	1,0	1,0	1,0	1,0
			tot	3,4

Struttura B				
	coefficienti individuali di accesso			
	B	C	D	
				Coeff. individuale di incentivazione (BxCxDxE)
Dipendente B1	1,5	1,0	1,0	1,5
Dipendente B2	1,2	0,9	0,9	1,0
Dipendente B3	1,0	1,5	1,0	1,5
Dipendente B4	1,0	0,7	0,9	0,6
Dipendente B5	1,0	1,0	0,9	0,9
			tot	5,5

6. Norme transitorie e finali

Tenuto conto della tempistica di definitiva adozione del presente protocollo, in prima applicazione (2022) si conviene quanto segue:

- contenimento dell'intervallo di differenziazione individuale di cui al Paragrafo 4.3.2 in un range 0.7 - 1.3;
- adozione del seguente modello di scheda per la valorizzazione individuale dei titolari di struttura:

Criteri di valorizzazione		Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Livello di coinvolgimento rispetto alla vision direzionale	▶	adesione essenziale agli incontri	-	ruolo progettuale / propositivo	-	ruolo anche extra aziendale
Contributo a progetti di miglioramento, innovazione e percorsi di qualità.		minimo	-	standard	-	propositivo
Puntualità nella programmazione e controllo delle attività interne alla propria struttura	▶	programmazione	-	programmazione e verifiche	-	programmazione, monitoraggio e verifiche
Livello di gestione delle politiche del personale (fabbisogni formativi, programmazione attività, gestione delle performance, ecc.)	▶	minimo	-	parziale	-	totale
Gestione puntuale scadenze ed impegni direzionali	▶	on time	-	anticipata	-	anticipata e monitorata

2