



DETERMINAZIONE N. **2689** del **2 DIC. 2016** Atti n. 975/2014 – FA/GDB/rs All.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (D'EQUIPE) E INDIVIDUALE – AREA DEL COMPARTO E AREA DELLA DIRIGENZA.

IL DIRETTORE GENERALE

PREMESSO che il Responsabile del procedimento riferisce quanto segue:

RICHIAMATA la determinazione n. 1218 del 3.6.2014 relativa all'approvazione del documento di valutazione della performance organizzativa (d'equipe) e individuale ai fini dell'attribuzione del fondo di produttività – area del comparto;

RICHIAMATI altresì i vigenti CC.CC.II.AA. con i quali sono stati definiti sia i criteri e le modalità di valutazione dei dirigenti sia le modalità di erogazione della retribuzione di risultato dell'area della dirigenza medica, dell'area della dirigenza sanitaria nonché dell'area della dirigenza professionale, tecnica ed amministrativa;

RILEVATO che in occasione dell'incontro in data 29.8.2016 è stato sottoscritto un accordo tra l'Amministrazione e le OO.SS. – area della dirigenza, con il quale si è provveduto alla rideterminazione delle modalità di erogazione della retribuzione di risultato;

DATO ATTO che in data 11.10.2016 è stato sottoscritto un accordo tra l'Amministrazione e le OO.SS. – area del comparto, con il quale si è provveduto alla rideterminazione delle modalità di erogazione del fondo di produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali;

RITENUTO di dover recepire i suddetti accordi allegati al presente provvedimento e, pertanto, di dover prendere atto che, a partire dall'anno 2017, rappresenteranno rispettivamente le modalità di distribuzione del fondo di produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali per l'area del comparto nonché le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato per l'area della dirigenza;

PRESO ATTO che il Responsabile del procedimento, con la propria sottoscrizione, attesta che il presente provvedimento, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza, è legittimo;





DETERMINAZIONE N. **2689** del **2 DIC. 2016** Atti n. 975/2014 – FA/GDB/rs All.

CON il parere favorevole del Direttore Scientifico, del Direttore Sanitario e del Direttore Amministrativo;

DETERMINA

1. di recepire gli accordi sottoscritti in data 29.8.2016 e 11.10.2016 allegati al presente provvedimento che, a partire dall'anno 2017, rappresenteranno rispettivamente le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato per l'area della dirigenza e di distribuzione del fondo di produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali per l'area del comparto;
2. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento sul sito della Fondazione IRCCS, all'Albo Pretorio – on line, dando atto che lo stesso è immediatamente esecutivo, ai sensi dell'art. 17, comma 6, della L.R. Lombardia n. 23/2015, con l'osservanza della vigente normativa in materia di protezione dei dati personali (D. Lgs. 30/6/2003 n. 196);

IL DIRETTORE GENERALE
(Dott.ssa Simona Ghisoldi)

IL DIRETTORE SCIENTIFICO
(Prof. Silvano BOSARI)

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO
(Dott. Fabio Agrò)

IL DIRETTORE SANITARIO
(Dott.ssa Laura CHIAPPA)

REGISTRATA NELL'ELENCO DELLE DETERMINAZIONI
IN DATA **2 DIC. 2016** AL N. **2689**

UOS/UOC proponente	U.O.C. Risorse Umane	
Responsabile del procedimento:	Dott. Giuseppe DI BARTOLO	<i>[Signature]</i>
Pratica trattata da	Dott.ssa Rosa Smeraldo	<i>Rosa Smeraldo</i>



**MODALITA' DI DISTRIBUZIONE DEL FONDO DI RISULTATO:
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE
– AREA DELLA DIRIGENZA –**

Il presente documento intende definire le modalità di distribuzione del fondo di risultato.

Il suddetto fondo, definito annualmente, sarà distribuito sulla base della valutazione della performance di struttura e individuale.

Performance intesa come contributo (definito come sistema, organizzazione, team, singolo individuo) apportato per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi volti alla soddisfazione dei bisogni che l'organizzazione deve soddisfare. Occorre dunque misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Viene quindi operata la seguente suddivisione:

PERFORMANCE DI STRUTTURAI

Si intende la valorizzazione del raggiungimento degli obiettivi di budget secondo le modalità definite dal "regolamento di budget". Tali obiettivi possono essere declinati all'interno della struttura di appartenenza (CDR) o per area omogenea/categoria professionale e saranno oggetto di apposita pesatura sulla base di un coefficiente di strategicità da 100% a 120% (in funzione degli obiettivi definiti e dell'impegno richiesto per il loro raggiungimento).

A tale valutazione è collegato il **40%** del fondo

PERFORMANCE INDIVIDUALE:

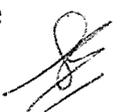
Si intende la valorizzazione del raggiungimento degli obiettivi individuali secondo le modalità definite da apposito "regolamento di valutazione". Verrà quindi valutata la qualità del contributo assicurato alla performance, competenze dimostrate e comportamenti professionali/organizzativi messi in atto attraverso l'utilizzo di schede appositamente definite.

A tale valutazione è collegato il **50%** del fondo

OBIETTIVI STRATEGICI:

Si intende la valorizzazione di particolari obiettivi strategici, individuati dalla direzione generale, che possono essere:

- Predeterminati e non inseriti nel percorso di budget



- Non prevedibili perché intervenuti nel corso dell'anno ma di particolare rilevanza strategica

A tali obiettivi, collegati fino al **10%** del fondo, potranno partecipare specifiche strutture / categorie professionali / individui in funzione dell'obiettivo da raggiungere sulla base della valutazione dell'apporto individuale.

Il processo di verifica e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è strumento permanente della gestione a tutti i livelli di responsabilità al fine di:

- monitorare l'andamento della struttura con un'analisi puntuale di tutti gli scostamenti ed apportare tempestivamente i necessari correttivi;
- valorizzare il ruolo della dirigenza e del personale;
- collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione;
- implementare il supporto al vertice di direzione per promuovere il miglioramento continuo della qualità delle prestazioni.

Lo strumento utilizzato è la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

MODALITA' DI EROGAZIONE

Il fondo verrà attribuito alle UUOO/Aree in relazione al personale a tempo indeterminato assegnato al 31 marzo dell'anno di riferimento (data di definizione degli obiettivi), definendo quindi il budget di ciascuna struttura, in relazione al numero dei dirigenti in servizio.

Sarà inoltre applicato un indice di ponderazione articolato per incarico attribuito secondo il seguente prospetto:

LIVELLO	PESO
Direzione dipartimento/unit	2
Direzione struttura complessa	1,8
Direzione struttura semplice dipartimentale	1,6
Direzione struttura semplice/IPC	1,4
Incarico di alta specializzazione/IPS	1,2
Incarico di base/senza incarico	1

Pertanto per ogni UO/Area il budget assegnato sarà calcolato secondo la seguente formula:

[Handwritten signatures and scribbles]

Fondo di risultato

sommatoria operatori "pesati" sulla base del
coefficienti di strategicità e del peso assegnato alla categoria

LA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA (PERFORMANCE DI STRUTTURA)

La Direzione strategica attribuisce importanza fondamentale alla valutazione del risultato dell'equipe: proprio perché è dal concorso e collaborazione della squadra che originano le migliori performance, pur con contributi diversi. A tal fine è ribadito l'obbligo da parte dei Direttori e responsabili di portare a conoscenza di tutti gli operatori gli obiettivi e il loro periodico monitoraggio.

La valutazione finale è condotta sulla base degli indicatori definiti ad inizio anno, approvati dal Nucleo di Valutazione che è anche l'organismo deputato alla valutazione finale; in corso d'anno il monitoraggio dell'andamento dei risultati organizzativi è condotto dalla struttura "Programmazione e Controllo di Gestione" attraverso l'andamento degli obiettivi di budget.

L'incentivazione economica legata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, avverrà secondo la seguente modalità:

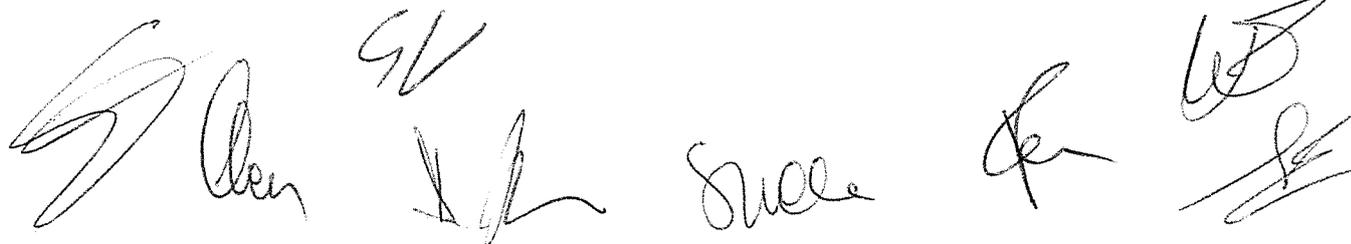
% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (X)	INCENTIVAZIONE ECONOMICA
$X \geq 90$	100%
$50 \leq X \leq 89$	In proporzione
$X \leq 49$	0%

Una volta definito, come indicato al punto precedente, il budget di UO/Area, questo sarà moltiplicato per la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, andando quindi a costituire il budget effettivo a disposizione.

La quota di spettanza di ogni singolo dipendente dovrà essere parametrata sulla base dell'effettiva presenza da valutare in funzione di:

- data assunzione/cessazione in corso d'anno
- assenze nel corso dell'anno

secondo le seguenti modalità:



ASSENZA	PESO
Assenza < 15 gg	100%
15 gg < assenza < 9 mesi	Proporzione
Assenza > 9 mesi	0%

Sarà prevista, da parte del Responsabile della Struttura, un'attestazione al termine del primo semestre sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati che sarà validata dal Nucleo di Valutazione.

LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERFORMANCE INDIVIDUALE)

La valutazione individuale è il meccanismo attraverso il quale ogni dipendente a qualsiasi livello, ottiene un feedback dell'attività svolta finalizzato alla promozione della crescita professionale dell'individuo ovvero alla "correzione" dei comportamenti ritenuti non consoni o non all'altezza di quanto richiesto dall'organizzazione.

Viene condotta dal Direttore dell'UO/Dipartimento ed è orientata a due dimensioni:

- la partecipazione all'attività dell'UO/Dipartimento, in termini di capacità organizzative, relazionali, assistenziali
- il contributo, diretto o indiretto, al raggiungimento degli obiettivi generali o individuali (gestione di specifici progetti, realizzazione di piani, iniziative ecc..).

L'attività di valutazione deve essere sempre improntata ai principi di buona fede, trasparenza e oggettività di giudizio, nonché di chiarezza dei criteri utilizzati da parte del valutatore.

La valutazione deve essere scevra da condizionamenti non correlati all'attività professionale svolta dall'operatore e coerente con i criteri e gli indicatori previsti dalla presente disciplina.

Lo strumento per la valutazione individuale è costituito da apposite schede.

La valutazione dovrà prevedere 3 fasi:

- ✓ FASE 1: consegna della scheda di valutazione individuale e presentazione degli obiettivi.

→ presumibilmente a **marzo** dell'anno considerato;

- ✓ FASE 2: valutazione intermedia interna alla struttura in cui, in caso di valutazione negativa o appena sufficiente, dovrà esserci un confronto tra valutato e valutatore per esaminare le criticità;

→ presumibilmente entro **l'inizio di settembre** dell'anno considerato;

Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including names like 'Dan', 'S.V.', 'Succa', and others.

- ✓ FASE 3: valutazione finale in cui risulta obbligatorio il confronto tra valutato e valutatore e a seguito della quale si procederà al riconoscimento delle spettanze a titolo di performance individuale
 - presumibilmente a **marzo** dell'anno successivo;

DESTINAZIONE DEI RESIDUI

Il processo descritto nel presente documento comporta la creazione di possibili residui, in particolare modo:

1. Residui per mancato raggiungimento obiettivi di struttura (budget)
2. Residui legati alla ridotta o mancata presenza in servizio come sopra precisato
3. Residui derivanti dalla scheda di valutazione individuale

Nel primo caso i residui risultano essere economie di bilancio e quindi verranno allocate nelle disponibilità dell'ente.

Negli altri due casi, decurtata l'eventuale quota per il mancato raggiungimento degli obiettivi come al punto precedente, l'ammontare dei residui verrà destinato alla struttura in cui si sono generati, e potranno essere distribuiti quale ulteriore sistema premiante a favore di alcuni tra quelli che avranno riportato la valutazione individuale finale massima (come definita nella medesima scheda).



**MODALITA' DI DISTRIBUZIONE DEL FONDO DI PRODUTTIVITA':
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE
- AREA COMPARTO -**

Il presente documento intende definire le modalità di distribuzione del fondo della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali.

Il suddetto fondo, definito annualmente, sarà distribuito sulla base della valutazione della performance aziendale, di struttura e individuale.

Performance intesa come contributo apportato per il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi volti alla soddisfazione dei bisogni che l'organizzazione deve soddisfare. Occorre dunque misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Viene quindi operata la seguente suddivisione:

PERFORMANCE AZIENDALE:

Si intende valorizzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali che trovano diretto riscontro nell'andamento del bilancio aziendale attraverso il monitoraggio dei CET trimestrali.

A tale valutazione è collegato il **30%** del fondo

PERFORMANCE DI STRUTTURA:

Si intende la valorizzazione del raggiungimento degli obiettivi di budget secondo le modalità definite dal "regolamento di budget". Tali obiettivi possono essere declinati all'interno della struttura di appartenenza (CDR) o per area omogenea/categoria professionale e saranno oggetto di apposita pesatura sulla base di un coefficiente di strategicità (da 100% a 120%) in funzione degli obiettivi definiti e dell'impegno richiesto per il loro raggiungimento.

A tale valutazione è collegato il **25%** del fondo

PERFORMANCE INDIVIDUALE:

Si intende la valorizzazione del raggiungimento degli obiettivi individuali secondo le modalità definite dal "regolamento di valutazione". Verrà quindi valutata la qualità del contributo assicurato alla performance, competenze dimostrate e comportamenti professionali/organizzativi messi in atto attraverso l'utilizzo di schede appositamente definite.

A tale valutazione è collegato il **40%** del fondo

OBIETTIVI STRATEGICI:

Si intende la valorizzazione di particolari obiettivi strategici, per la soluzione di eventuali criticità, individuati dalla direzione generale, che possono essere:

- Predeterminati e non inseriti nel percorso di budget
- Non prevedibili perché intervenuti nel corso dell'anno ma di particolare rilevanza strategica

Verrà operato un confronto tra Amministrazione e OO.SS., indicativamente nel mese di marzo, sugli obiettivi strategici rilevanti e sui relativi ambiti di realizzazione.

A tali obiettivi, collegati fino al **5%** del fondo, potranno partecipare specifiche unità operative/ categorie professionali / individui in funzione dell'obiettivo da raggiungere sulla base della valutazione dell'apporto individuale, assicurando una rotazione annuale. Al riguardo, viene previsto che la quota minima dovrà essere non inferiore ad un quinto della quota massima erogata (che comunque non potrà superare € 2.000,00=), fermo restando la valutazione positiva.

Il processo di verifica e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi è strumento permanente della gestione a tutti i livelli di responsabilità al fine di:

- monitorare l'andamento della struttura con un'analisi puntuale di tutti gli scostamenti ed apportare tempestivamente i necessari correttivi;
- valorizzare il ruolo della dirigenza e del personale;
- collegare alle prestazioni una quota parte della retribuzione;
- implementare il supporto al vertice di direzione per promuovere il miglioramento continuo della qualità delle prestazioni.

Lo strumento utilizzato è la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

MODALITA' DI EROGAZIONE

Il fondo verrà attribuito alle UUOO/Aree in relazione al personale a tempo indeterminato assegnato al 31 marzo dell'anno di riferimento (data di definizione degli obiettivi), definendo quindi il budget di ciascuna struttura, in relazione al numero degli operatori in servizio.

Il personale afferisce alle strutture sulla base del centro di responsabilità assegnato dove ha prestato prevalentemente servizio nel periodo di valutazione.

Sarà inoltre applicato un indice di ponderazione articolato per categorie secondo il seguente prospetto:

Categ. A	indice 1
Categ. B	indice 1,33
Categ. BS	indice 1,66
Categ. C	indice 2
Categ. D	indice 2,41
Categ. DS	indice 2,50

LA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA (PERFORMANCE AZIENDALE E DI STRUTTURA)

La Direzione strategica attribuisce importanza fondamentale alla valutazione del risultato dell'equipe: proprio perché è dal concorso e collaborazione della squadra che originano le migliori performance, pur con contributi diversi. A tal fine è ribadito l'obbligo da parte dei Direttori e coordinatori/responsabili di area di portare a conoscenza di tutti gli operatori gli obiettivi e il loro periodico monitoraggio.

La valutazione finale è condotta sulla base degli indicatori definiti ad inizio anno, approvati dal Nucleo di Valutazione che è anche l'organismo deputato alla valutazione finale; in corso d'anno il monitoraggio dell'andamento dei risultati organizzativi è condotto dalla:

- struttura "Economico Finanziaria" per quel che riguarda la performance aziendale attraverso l'andamento dei CET trimestrali
- struttura "Programmazione e Controllo di Gestione" per quel che riguarda la performance di struttura attraverso l'andamento degli obiettivi di budget

[Handwritten signatures and initials]

L'incentivazione economica legata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, avverrà secondo la seguente modalità:

% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (X)	INCENTIVAZIONE ECONOMICA
$X \geq 90$	100%
$50 \leq X \leq 89$	In proporzione
$X \leq 49$	0%

Una volta definito, come indicato al punto precedente, il budget di UO/Area, questo sarà moltiplicato per la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo, andando quindi a costituire il budget effettivo a disposizione.

La quota di spettanza di ogni singolo dipendente dovrà essere parametrata sulla base dell'effettiva presenza da valutare in funzione di:

- tipologia di contratto: full time, part-time
- data assunzione/cessazione in corso d'anno
- assenze nel corso dell'anno (ad esclusione di infortuni e maternità obbligatorie)

secondo le seguenti modalità:

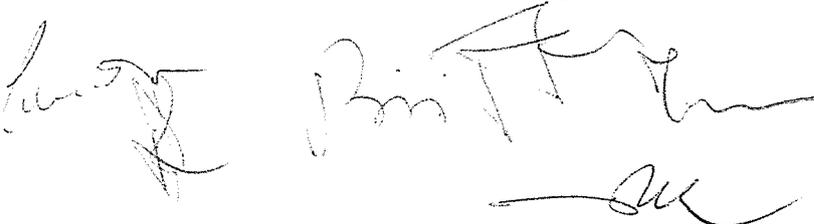
ASSENZA	PESO
Assenza < 15 gg	100%
15 gg < assenza < 9 mesi	Proporzione
Assenza > 9 mesi	0%

Sarà prevista, da parte del Responsabile della Struttura, un'attestazione al termine del primo semestre sullo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati che sarà validata dal Nucleo di Valutazione.



LA VALUTAZIONE INDIVIDUALE (PERFORMANCE INDIVIDUALE)

La valutazione individuale è il meccanismo attraverso il quale ogni dipendente a qualsiasi livello, ottiene un feedback dell'attività svolta finalizzato alla promozione della crescita professionale dell'individuo ovvero alla "correzione" dei comportamenti ritenuti non consoni o non all'altezza di quanto richiesto dall'organizzazione.



Viene condotta dal Direttore dell'UO e/o dai coordinatori/responsabili di UO/area ed è orientata a due dimensioni:

- la partecipazione all'attività dell'UO/Area, in termini di capacità organizzative, relazionali, assistenziali
- il contributo, diretto o indiretto, al raggiungimento degli obiettivi generali o individuali (gestione di specifici progetti, realizzazione di piani, iniziative ecc..).

L'attività di valutazione deve essere sempre improntata ai principi di buona fede, trasparenza e oggettività di giudizio, nonché di chiarezza dei criteri utilizzati da parte del valutatore.

La valutazione deve essere scevra da condizionamenti non correlati all'attività professionale svolta dall'operatore e coerente con i criteri e gli indicatori previsti dalla presente disciplina.

Lo strumento per la valutazione individuale è costituito da apposite schede.

La valutazione dovrà prevedere 3 fasi:

- ✓ FASE 1: consegna della scheda di valutazione individuale e presentazione degli obiettivi.
→ presumibilmente a **marzo** dell'anno considerato;
- ✓ FASE 2: valutazione intermedia interna alla struttura in cui, in caso di valutazione negativa o appena sufficiente, dovrà esserci un confronto tra valutato e valutatore per esaminare le criticità (le valutazioni negative dovranno essere comunicate alla struttura "Risorse Umane" al fine di sospendere l'erogazione dell'incentivazione legata al budget);
→ presumibilmente entro **l'inizio di settembre** dell'anno considerato;
- ✓ FASE 3: valutazione finale in cui risulta necessario il confronto tra valutato e valutatore e a seguito della quale si procederà al riconoscimento delle spettanze a titolo di performance individuale
→ presumibilmente a **marzo** dell'anno successivo;

Le fasi 2 e 3, ossia della valutazione intermedia e finale, potranno essere precedute dall'autovalutazione da parte del valutato.

D. O. X. M. C.
 11/21
 14/5
 15/5



 Regge
 Leo
 Leo
 Leo

DESTINAZIONE DEI RESIDUI

Il processo descritto nel presente documento comporta la creazione di possibili residui, in particolar modo quelli legati alla ridotta o mancata presenza in servizio come sopra precisato ovvero derivanti dal punteggio della scheda di valutazione individuale.

In questi ultimi casi l'ammontare dei residui verrà destinato all'U.O. in cui si sono generati e saranno distribuiti a favore di quelli che avranno riportato una valutazione individuale di almeno il 95% della valutazione massima espressa dal medesimo valutatore.

PERIODICITA' DEI PAGAMENTI

TIPOLOGIA	PERIODICITA'
Incentivazione a Bilancio	trimestrale
Incentivazione collettiva	semestrale
Incentivazione individuale	semestrale
Progetti strategici	annuale

11

12

13

14

15

16

17

18

Handwritten notes and signatures:
Poi [Signature]
do [Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]
[Signature]