

# ARPA MARCHE

## *Regolamento per la gestione del* **Sistema di valorizzazione delle performance individuali connesso sistema premiante**

**Area del Comparto**

**Anno 2017 e seguenti**

In linea con le disposizioni del D.Lgs 150/09, con la normativa regionale di recepimento e con i Contratti Nazionali della Sanità.

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

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano della performance
- Performance organizzativa - Linee guida processo di budget
- **Performance individuale - Protocollo applicativo Sistema premiante**
- Relazione sulla prestazione e sui risultati
- Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità

## ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO

In riferimento alla valorizzazione della performance individuale ed al connesso istituto incentivante previsto dalla normativa contrattuale di riferimento, l'ARPA Marche rappresentata dal Direttore Generale, dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico-Scientifico, nonché dagli altri Componenti della delegazione trattante di parte pubblica e i Rappresentanti delle OO.SS. del Comparto riuniti in data [.....] alle ore [.....], concordano, in linea con le previsioni di Legge e Contrattuali, sulla regolamentazione riguardante l'applicazione del Sistema Premiante relativo all'anno 2017 e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa), quindi approvano il seguente "protocollo applicativo".

## ARTICOLO 2 – CAMPO DI APPLICAZIONE

L'Agenzia applica la parte del Contratto che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione in via uniforme di una metodologia per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture organizzative. Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica e le OO.SS., fermo restando il più complesso *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* contiene i criteri per la distribuzione degli incentivi secondo i principi di meritocrazia introdotti dalla riforma del lavoro pubblico (D.Lgs n°150/2009 e ss.mm.ii).

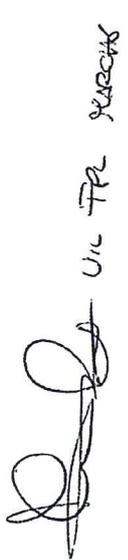
Il sistema disciplinato dal presente accordo si fonda sul principio che la "produttività collettiva" deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La produttività collettiva conserva, pertanto, il suo forte valore di leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza. La metodologia disciplinata dal presente accordo, quindi, in prima battuta collega il calcolo del premio spettante ad ogni equipe (facendo riferimento alla rispettiva area contrattuale) alla performance organizzativa conseguita dal relativo Centro di Responsabilità (CdR), secondo una logica che considera l'attività di ogni singolo CdR come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le professionalità presenti; successivamente tale premio viene suddiviso all'interno dell'equipe in considerazione delle performance individuali che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati di struttura.

Il fondo della produttività collettiva è quindi distribuito ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

1. il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati per il CdR di afferenza (**performance organizzativa**);



ARPA  
OO.SS.  
MARCHI



2. il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (**performance individuale**).

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

La determinazione del fondo della produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali dell'area contrattuale del Comparto è effettuata dalla UOC Personale.

Tale fondo è annualmente determinato secondo la normativa di riferimento vigente e, qualora a fine esercizio risultino eventuali somme residue (non spese) degli altri fondi esso può essere accresciuto di tali avanzi, sempre nel rispetto delle norme contrattuali e delle intese vigenti.

Al di là della quota incentivante commisurata al sistema di gestione delle performance organizzative ed individuali ed in ogni caso confermando le logiche meritocratiche circa la destinazione delle risorse economiche in oggetto, la Direzione aziendale si riserva la possibilità di destinare fino al 12% del complessivo fondo incentivante annuale per la valorizzazione di equipe o specifici dipendenti coinvolti nel conseguimento di progetti strategici tendenti al miglioramento dell'organizzazione.

Tale destinazione, riservata al personale in servizio a tempo indeterminato, a tempo pieno o a tempo parziale, è di norma definita in fase di budgeting dalla Direzione generale attraverso la determinazione del finanziamento correlato a ciascun progetto, del peso correlato ai singoli obiettivi e della quota spettante ad ogni partecipante.

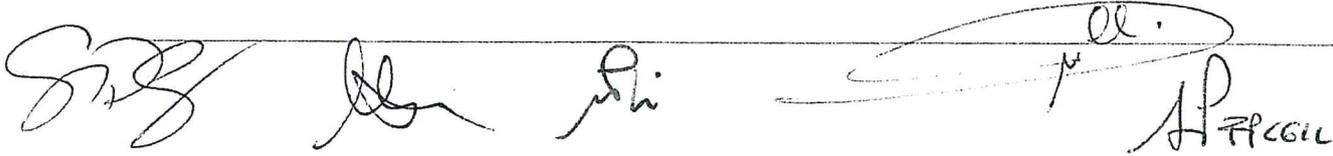
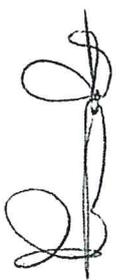
A consuntivo sarà fornita adeguata informativa alle OO.SS. e alla R.S.U. sulle attività effettuate e sui risultati conseguiti.

Il referente di ciascun progetto è tenuto ad indicare i nominativi del personale che può aderire ai relativi contenuti e, ad avvenuta esecuzione, riporterà indicazione di tutti i dipendenti che hanno effettivamente partecipato, relazionando sul grado di differenziazione degli apporti individuali in termini di qualità e/o quantità della prestazione.

Si conviene che il personale impegnato nella realizzazione dei progetti, qualora per gli stessi fosse necessaria l'effettuazione di orario aggiuntivo, non potrà avere il riconoscimento economico a titolo di straordinario.

L'importo massimo individuale erogabile ai partecipanti ai progetti strategici in questione non può in ogni caso superare il doppio del valore della quota incentivante individuale spettante in

UOC FPV  
MURCHIS



base al sistema di gestione delle performance organizzative ed individuali disciplinato nei seguenti paragrafi.

**ARTICOLO 4 – VERIFICHE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA  
ED EFFETTI SULLA DETERMINAZIONE DEGLI INCENTIVI SPETTANTI.**

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii. e di quanto ribadito dal D.Lgs 150/09, l'Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni effettivamente rese, previa verifica dei risultati annuali conseguiti. La produttività collettiva destinata al personale di ciascuna struttura aziendale, quindi, sarà direttamente commisurata alle performance organizzative verificate annualmente dall'OIV con il supporto delle funzioni integrate della Struttura tecnica permanente che fanno riferimento al Controllo di Gestione. Sempre in riferimento a quanto sopra eventuali erogazioni di quota parte dell'incentivo in corso d'anno dovranno essere necessariamente precedute da relative valutazioni della performance infra-annuale.

Gli eventuali residui del fondo incentivante derivanti dal mancato raggiungimento della performance organizzativa programmata non destinabili all'erogazione della produttività collettiva verranno destinati alle UU.OO. che hanno raggiunto almeno il 95%.

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

Il Piano dei CdR dall'Agenzia prevede che, sulla base del modello di responsabilizzazione adottato, ciascun titolare di struttura negozi i contenuti della propria scheda di budget, garantendo, nelle varie fasi di programmazione e controllo, il coinvolgimento di tutto il personale afferente al CdR.

Nell'ambito di ciascun CdR devono pertanto essere organizzati appositi momenti d'incontro con i componenti dell'equipe (dirigenza e comparto) per:

1. l'illustrazione degli obiettivi, degli indicatori e dei relativi risultati attesi – entro 15 giorni dall'assegnazione degli obiettivi di budget;
2. la condivisione delle modalità di attuazione del piano di budget;
3. le risultanze relative a momenti di verifica intermedia del grado di conseguimento degli obiettivi;
4. la verifica e valutazione dei risultati finali conseguiti – entro ~~45~~ <sup>60</sup> giorni ~~mesi~~ <sup>dal</sup> dalla approvazione del bilancio di esercizio.

UIC FPL MARCHE

Ciascun direttore e responsabile di struttura è tenuto a fornire evidenza circa l'avvenuta illustrazione e condivisione dei suddetti contenuti ed adempie a tale onere trasmettendo all'Amministrazione verbale relativo alla Conferenza di Servizio sugli obiettivi di budget sottoscritto dai propri collaboratori (dirigenza e comparto).

In relazione alle verifiche definitive dei risultati annuali conseguiti dai singoli CdR (performance organizzative), nel caso in corso d'anno siano intervenuti comprovati ostacoli al raggiungimento degli obiettivi, il relativo direttore o responsabile dovrà prontamente trasmettere al Controllo di gestione le informazioni necessarie a documentare le criticità intervenute ed il relativo impatto organizzativo, così da permettere all'OIV di procedere in modo puntuale alle verifiche finali di propria competenza.

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

Fermo restando quanto stabilito al successivo art.10, in base all'articolazione organizzativa dell'Agenzia, l'accesso delle diverse aree organizzative al fondo incentivante tiene anche in considerazione un "punteggio differenziale di valenza", individuato in funzione della complessità e onerosità in termini operativi che caratterizzano le diverse articolazioni aziendali.

Tale punteggio è definito in fase di sottoscrizione del budget in funzione della rilevanza della struttura, tenendo conto della consistenza/"valenza" degli obiettivi negoziati da ciascuna struttura in rapporto alle risorse strumentali e professionali effettivamente disponibili.

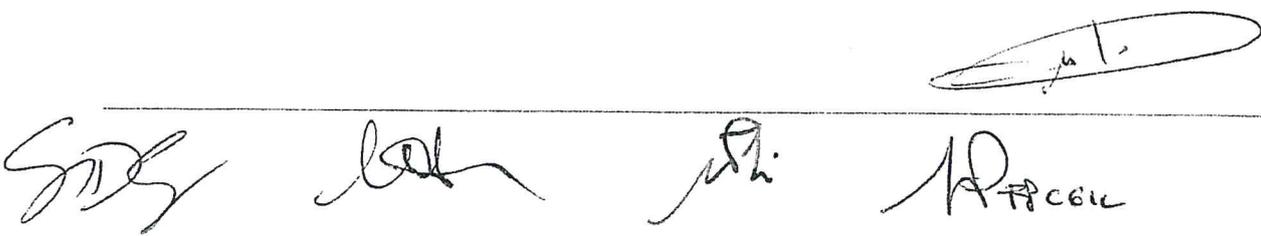
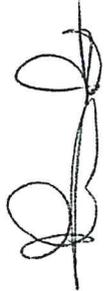
Il punteggio differenziale viene attribuito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 1,0 e 1,5.

Eventuali punteggi di valenza differenziata rispetto al valore standard di riferimento (1,0), previo opportuno confronto con le Organizzazioni sindacali, dovranno essere adeguatamente motivati ed in ogni caso riconducibili ad elementi di carattere oggettivabile.

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

Le parti convengono sull'opportunità di stabilire un parametro individuale d'accesso al fondo incentivante secondo i valori riportati nella seguente tabella:

Uil FPL MARCHE



Tipologia d'incarico	Parametro individuale di accesso al Fondo
Categoria D-Ds	0.9
Categoria C	0.8
Categoria B-Bs	0.7
Categoria A	0.6

**ARTICOLO 7 - DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE**

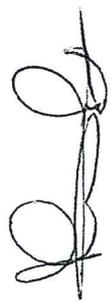
Nell'intento di distinguere il grado di responsabilità individuale in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa della struttura cui ciascun professionista afferisce vaca ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivazione individuale. A tal fine nella tabella che segue si individua il grado di responsabilità differenziata in relazione alla performance organizzativa:

Livello di responsabilizzazione differenziata	
Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità
Categoria D-Ds	80%
Categoria C	70%
Categoria B-Bs	60%
Categoria A	50%

Esempio:

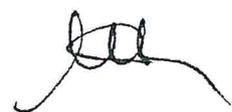
Livello di responsabilizzazione differenziata				
Incarico	Liv. di responsabilità	Esempio: performance di UO	Calcolo della responsabilità differenziata	Performance considerata ai fini dell'incentivazione
Categoria D - Ds	80%	80%	(80% di 20%) = 16%	84%
Categoria C	70%		(70% di 20%) = 14%	86%
Categoria B - Bs	60%		(60% di 20%) = 12%	88%
Categoria A - B	50%		(50% di 20%) = 10%	90%

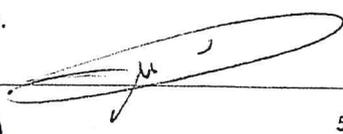
UIC FPL INCENTIVI



**ARTICOLO 8 - VALORIZZAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La performance individuale viene individuata attraverso un'opportuna analisi dell'apporto prestato dai singoli ai fini del conseguimento degli obiettivi d'equipe.

Definite quindi le modalità di accesso al fondo incentivante da parte dei singoli CdR, con la stessa impostazione logica fin qui seguita, in riferimento a ciascuna struttura aziendale spetta al diretto superiore (da ora definito "responsabile valorizzatore") attribuire un "punteggio di valorizzazione" a ciascuno dei propri collaboratori. Tale punteggio è fissato in base al grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito al conseguimento delle performance organizzative.

Il procedimento di valorizzazione degli apporti individuali prevede l'individuazione preventiva annuale dei criteri e livelli di apporto individuale.

Al fine di agevolare la predisposizione della scheda di valorizzazione ed affinché questa presenti un opportuno grado di omogeneità nel contesto aziendale, vengono individuati i seguenti 2 criteri di valorizzazione comuni a tutte le strutture aziendali e riportati direttamente all'interno della scheda.

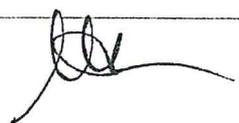
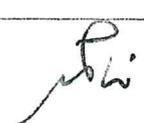
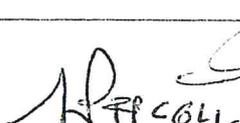
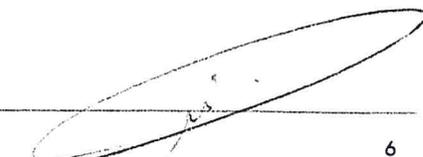
<i>Esempio</i> CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
1. Registrazione puntuale e corretta dei risultati analitici prodotti (% dati registrati)	<20%	21-40%	41-60%	61-80%	>81%
2. Flessibilità-disponibilità ad assumere temp.compiti da sopraggiunte esigenze di servizio o da indicazioni del dirigente (%assolvimento)	5-10%	11-30%	31-50%	51-80%	81-100%
3.					

Considerato che a livello aziendale le varie strutture generalmente presentano specifici contesti operativi, nonché differenti obiettivi e modalità per il raggiungimento degli stessi, ciascun responsabile valorizzatore è quindi tenuto ad individuare almeno 2 ulteriori criteri di valorizzazione correlati al proprio contesto operativo di riferimento e logicamente coerenti con i contenuti di programmazione di budget. In riferimento a ciascuno dei criteri individuati devono inoltre essere esplicitati 5 livelli crescenti di apporto alla produttività, rapportando il livello 1 al contributo individuale minimo accettabile ed il livello 5 all'apporto massimo auspicabile.

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

UIC FPA MACCAF



I contenuti della scheda di valorizzazione così individuati devono essere puntualmente portati a conoscenza dei rispettivi collaboratori, entro 15 giorni dalla illustrazione degli obiettivi di budget con sottoscrizione della scheda.

Al termine del periodo annuale di riferimento, e comunque non oltre 45 giorni dalla adozione del bilancio di esercizio, il responsabile valorizzatore procederà quindi alla compilazione della scheda di valorizzazione finale, attraverso la rilevazione degli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori.

Il responsabile valorizzazione dovrà comunque motivare ai singoli componenti dell'équipe, seppure in forma sintetica, le ragioni della predetta valorizzazione, in relazione ai cui esiti finali per ciascun dipendente, se in disaccordo, è previsto il contraddittorio per via gerarchica.

Il punteggio differenziale di valorizzazione derivante dalla scheda annuale è definito in un intervallo di variabilità 0,5 - 1,5 ed è calcolato dagli uffici amministrativi attraverso il proporzionamento della somma dei punteggi di flessibilità rilevati nella scheda individuale rispetto all'intervallo di cui sopra.

Pertanto, posta la relazione tra il peso massimo del range di variabilità (1,5) ed il livello 5 della scala, fatto pari a 0,5 il livello minimo, secondo un calcolo proporzionale e tenuto conto della numerosità dei criteri adottati da ciascun CdR, le funzioni amministrative dell'Agenzia risalgono al punteggio di valorizzazione di ciascun collaboratore.

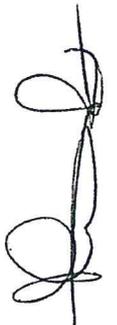
Per il primo anno di valutazione secondo i meccanismi del presente Regolamento, saranno individuati per tutte le strutture aziendali (per ciascun dipendente) e riportati direttamente all'interno della scheda di valorizzazione della performance individuale i criteri di valorizzazione articolati su una scala valutativa di n.5 livelli.

Le parti convengono sulla necessità che la presente metodologia di valorizzazione differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei relativi responsabili valorizzatori.

Per assicurare il dovuto coinvolgimento dei componenti della propria équipe, anche in relazione alla definizione della scheda di valorizzazione, il responsabile valorizzatore è tenuto a fornire evidenza dell'avvenuta informativa nei confronti degli stessi.

La trasparenza delle procedure di cui sopra, compresa l'illustrazione degli obiettivi di budget riferiti alla propria struttura, nonché la responsabilità di rilevare nei tempi e forme previste l'apporto dei singoli alla produttività dell'équipe, rientra di fatto nelle competenze obbligatorie stabilite in sede di attribuzione dell'incarico individuale e costituisce specifica

Uff. FPL VALORIZZAZIONE



7

rilevanza nell'ambito della valutazione dell'incarico stesso secondo quanto previsto dall'apposito regolamento aziendale di valutazione permanente.

#### ARTICOLO 9- DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE

Si concorda che gli incentivi individuali relativi ad un determinato CdR siano distribuiti anche tenendo conto dell'effettiva presenza in servizio dei componenti, ovvero si prevede di procedere ad una redistribuzione delle quote incentivanti tra i colleghi dell'equipe (per area contrattuale omogenea) in proporzione alla numerosità delle assenze rilevate.

Alle assenze verrà applicata una franchigia su base annua di 20 giorni. Oltre tale valore ogni giorno di assenza comporterà una conseguente riduzione dell'incentivo promesso.

Le tipologie di assenze di seguito indicate non concorrono alla decurtazione sopra convenuta:

- ferie;
- riposi compensativi;
- permessi Legge n. 104/1992;
- maternità obbligatoria (ivi compresa astensione anticipata);
- infortunio;
- formazione obbligatoria;
- permessi sindacali;
- permessi per donazione;
- permessi di cui all'art.21 CCNL *19/1995 c.*
- le attività di protezione civile

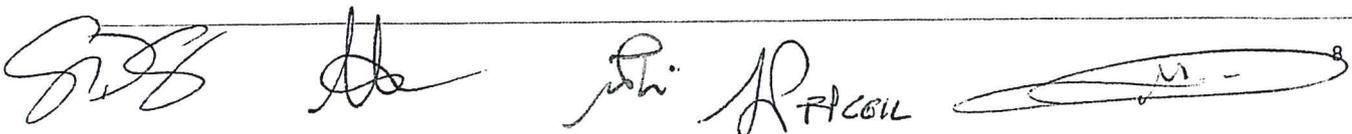
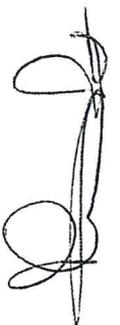
Al personale con rapporto di lavoro a part-time viene assegnato un incentivo in proporzione alla differenza oraria tra l'orario previsto dal contratto a tempo pieno e quello fissato nel contratto a part-time.

Il personale con contratto a tempo determinato ha diritto all'incentivo in maniera corrispondente al periodo di lavoro.

#### ARTICOLO 10 – NORME TRANSITORIE E FINALI

Al termine di ciascun periodo annuale di applicazione del sistema premiante disciplinato nel presente protocollo, svolto il lavoro di verifica e di determinazione delle performance organizzative da parte dell'OIV, le risultanze delle valorizzazioni individuali saranno trasmesse

U/L TR MARCHE



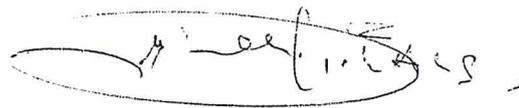
alla UOC Personale, la quale potrà procedere al calcolo ed alla liquidazione dell'incentivo spettante a ciascun dipendente entro 2 mesi dalla valutazione.

Si ritiene opportuno precisare che il presente protocollo determina esclusivamente le modalità di distribuzione del salario di produttività in considerazione delle performance organizzative ed individuali rilevate, rinviando ad apposita regolamentazione l'applicazione di previsioni normative che vadano ad incidere sulle dinamiche di carriera dei singoli dipendenti.

Ai fini del calcolo degli incentivi economici riferiti al 2017, si prevede un parametro di valenza (art. 5) pari 1.0 per tutti i CdR titolari di budget ed il punteggio differenziale di valorizzazione (art. 8) nell'intervallo di variabilità più contenuto 0,9 - 1,1.

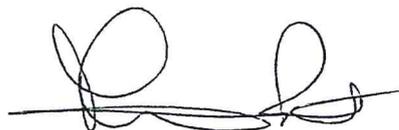
Ai fini di un'equa gestione delle logiche incentivanti aziendali e tenuto conto delle fasi di prima applicazione del presente sistema, nell'ambito dei calcoli correlati al premio incentivante, la Direzione strategica si riserva la possibilità di integrare le performance organizzative rilevate, tenuto conto di fattori estranei alla diretta responsabilità delle stesse strutture che abbiano condizionato i risultati annuali conseguiti.

Eventuali provvedimenti disciplinari - superiori alla censura - riscontrati a carico del dipendente nell'esercizio di riferimento devono essere portati a conoscenza dell'OIV affinché lo Stesso possa valutare l'opportunità di proporre all'Amministrazione la non erogazione in tutto o in parte dell'incentivo individuale derivante dall'applicazione della metodologia prevista dal presente protocollo.



Merito/:

Ad. Ad. P. P. COL



UILFPL  
MARCHE