



AZIENDA OSPEDALIERO UNIVERSITARIA CONSORZIALE  
POLICLINICO DI BARI

---

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AZIENDALE

L'Azienda Ospedaliero Universitaria Policlinico di Bari, come prescritto dal D.Lgs 150/2009, utilizza un Sistema di Valutazione delle Performance Aziendali che si ispiri ed osservi i principi e i valori di trasparenza, equità, informazione, partecipazione e che tenga in considerazione le peculiarità che la caratterizzano.

Esso mette in relazione, al fine di sottolinearne l'assoluta interdipendenza, la valutazione individuale del personale con il risultato della struttura in cui opera il soggetto, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi e la competenza dei dipendenti (D.M. 70/2015).

La delibera 279 del 3 marzo 2016 ha definito il Piano dei Centri di Costo aziendale, passo fondamentale verso l'implementazione di un sistema di rilevazioni analitiche che funga da supporto nel processo decisionale della Direzione Strategica.

L'articolazione del piano risponde alle esigenze di carattere informativo-gestionale interno, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi d'equipe, programmati per le Unità Operative Complesse e le Unità Operative Semplici Dipartimentali.

Con Nota protocollo 54080/2016 della Direzione Generale è stato adottato il Processo di Budget per l'anno 2016 da cui deriva l'analisi degli scostamenti e la misurazione della performance organizzativa; tale strumento prevede, su base dipartimentale, una scheda obiettivo per tutte le Unità Operative e i centri di supporto, rimarcando il principio della responsabilizzazione diffusa: ad ogni obiettivo la Direzione Strategica attribuisce un "peso", rappresentativo del grado di importanza che una funzione, attività, comportamento assume per l'azienda.

La delibera 1433 per il comparto, le delibere 1434 e 1435 per la dirigenza, dell'11 ottobre 2016 e la delibera 20 del 25 gennaio 2017 con il regolamento di graduazione delle funzioni di coordinamento e la delibera 21 sempre del 25 gennaio 2017 con il regolamento per la graduazione e l'affidamento delle Posizioni Organizzative, hanno definito i protocolli

applicativi del sistema premiante per la produttività organizzativa ed individuale: la retribuzione di risultato viene utilizzata come strumento o, meglio, leva gestionale per incentivare il personale a raggiungere gli obiettivi assegnati alla struttura di afferenza.

## **METODOLOGIA DEL SISTEMA PREMIANTE**

Il sistema disciplinato dal presente accordo si fonda sul principio che la “produttività” deve essere necessariamente legata alle logiche del budgeting, con l’obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell’incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato. La retribuzione di produttività 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; tale premio viene suddiviso all’interno dell’equipe in considerazione delle performance individuali che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati di struttura.

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

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

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).

## **OBIETTIVI DEL SISTEMA PREMIANTE**

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro, dal D.Lgs 165/2001 e ss.mm.ii., di quanto ribadito dal D.Lgs 150/09 e dalla L.R. n.1/2011, l’Amministrazione è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondano alle prestazioni

effettivamente rese, previa verifica dei risultati annuali conseguiti. La retribuzione di produttività 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.

Gli obiettivi da realizzare, finalizzati al conseguimento di risultati legati agli obiettivi strategici generali, definiti nella programmazione annuale, sono definiti, per ciascuna struttura, di norma, in sede di formalizzazione del budget.

Allo scopo di consentire la piena e consapevole partecipazione agli obiettivi assegnati, il dirigente responsabile della struttura, non appena perfezionata la procedura di assegnazione degli obiettivi, porterà a conoscenza del personale interessato, in apposita riunione da tenersi entro 30 giorni dalla ricezione della relativa documentazione, gli obiettivi da perseguire, illustrandone le caratteristiche e le modalità di attuazione.

Nella realizzazione degli obiettivi, illustrati preventivamente a tutti i componenti dell'équipe, si dovrà tener conto della qualità dell'apporto partecipativo individuale alla realizzazione della produttività della struttura di appartenenza. A tal fine, il dirigente responsabile compilerà apposita scheda individuale, che ciascun dipendente dovrà sottoscrivere per presa visione, finalizzata ad esprimere l'eventuale differenziazione dell'impegno profuso da ciascun dipendente, riferitamente a:

- Realizzazione delle attività assegnate con precisione seguendo le priorità necessarie;
- Esecuzione delle proprie competenze in autonomia;
- Applicazione delle corrette metodiche ed abilità;

Attitudine ad adattarsi ai cambiamenti organizzativi ed all'introduzione di nuove tecnologie  
Dovranno inoltre essere effettuate in corso d'anno, anche in relazione ai risultati di report, riunioni periodiche di verifica dei risultati conseguiti e delle prestazioni sia dell'équipe che individuali, al fine di promuovere gli opportuni correttivi per consentire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## **PARAMETRI DI RIFERIMENTO PER LA DIRIGENZA**

Per individuare i parametri di determinazione dell'incentivo teorico vengono individuati dei parametri numerici da attribuire a ciascun dirigente. A tal fine l'accesso al fondo sarà così definito:

- In base al parametro attribuito all'incarico in atto assegnato a ciascun dirigente, come indicato dalla tabella che segue:

<i>Incarico</i>	<i>Parametro di Incarico</i>
UOC	2,20
UOS	1,80
Incarico Professionale	1,60
Incarico di Base	1,30
Dirigenti in prova	1,30

- in virtù dell'apporto partecipativo individuale del dipendente alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento, in base alla valutazione espressa dal dirigente responsabile ( secondo la tabella che segue) **che dovrà esprimere un giudizio motivato sul punteggio totale :**

<b>N.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO PRE CIASCUN CRITERIO (FINO A 5)</b>
1	Contributo alla resa produttiva dell'equipe	
2	Capacità organizzative e di problem solving nell'espletamento del proprio incarico	
3	Grado di interscambiabilità operativa	
4	Attitudine ad adattarsi ai cambiamenti organizzativi ed all'introduzione di nuove tecnologie/metodologie	
<b>TOTALE (fino ad un massimo di 20 punti)</b>		

In base al punteggio ottenuto nei criteri di cui sopra, per un massimo di 20 punti, si procederà a raggrupparle secondo lo schema seguente per la dirigenza medica:

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Percentuale Conseguimento</b>	<b>Graduazione della remunerazione</b>	<b>Punteggio da calcolare</b>
Da 17 a 20	Performance pienamente raggiunta - ottima	80% - 100%	>=90% - 100%	<b>1,5</b>
Da 13 a 16	Performance Adeguata – buona		>=80% - 89%	<b>1,3</b>
Da 9 a 12	Performance nella norma – sufficiente	56% - 79%	>=66% - 79%	<b>1</b>
Da 5 a 8	Performance da migliorare		>=56% - 65%	<b>0,5</b>

Da 0 a 4	Performance insoddisfacente	< =55%	<= 55%	0
----------	-----------------------------	--------	--------	---

In base al punteggio ottenuto nei criteri di cui sopra, per un massimo di 20 punti, si procederà a raggrupparle secondo lo schema seguente per la dirigenza SPTA:

Punteggio conseguito	Scala di valutazione	Percentuale Conseguimento	Graduazione della remunerazione	Punteggio da calcolare
Da 17 a 20	Performance pienamente raggiunta - ottima	80% - 100%	>=90% - 100%	<b>1,5</b>
Da 13 a 16	Performance Adeguata – buona		>=80% - 89%	<b>1,3</b>
Da 9 a 12	Performance nella norma – sufficiente	56% - 79%	>=66% - 79%	<b>1</b>
Da 5 a 8	Performance da migliorare		>=56% - 65%	<b>0,5</b>
Da 0 a 4	Performance insoddisfacente	< =55%	<= 55%	<b>0</b>

## PARAMETRI DI RIFERIMENTO DEL COMPARTO

Per individuare i parametri di determinazione dell'incentivo teorico vengono individuati dei parametri numerici da attribuire a ciascun dipendente. A tal fine l'accesso al fondo sarà così definito:

In base al parametro attribuito alla categoria di appartenenza del dipendente come indicato dalla tabella che segue:

<i>Categoria</i>	<i>Parametro di Categoria</i>
A	1,30
B	1,56
B super	1,60
C	1,90
D	2,16
D super	2,20
D - con PO	2,20

- in virtù dell'apporto partecipativo individuale del dipendente alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla struttura di riferimento, in base alla valutazione espressa dal dirigente responsabile ( secondo la tabella che segue, la quale è contenuta nella scheda predisposta ai fini della progressione orizzontale) **che dovrà esprimere un giudizio motivato sul punteggio totale :**

<b>N.</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO PER CIASCUN CRITERIO (FINO A 5)</b>
1	Realizzazione delle attività assegnate con precisione seguendo le priorità necessarie	
2	Esecuzione delle proprie competenze in autonomia	
3	Applicazione delle corrette metodiche ed abilità	
4	Attitudine ad adattarsi ai cambiamenti organizzativi ed all'introduzione di nuove tecnologie	
<b>TOTALE (fino ad un massimo di 20 punti)</b>		

In base al punteggio ottenuto nei criteri di cui sopra, per un massimo di 20 punti, si procederà a raggrupparle secondo lo schema seguente:

<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Scala di valutazione</b>	<b>Percentuale Conseguimento</b>	<b>Graduazione della remunerazione</b>	<b>Punteggio da calcolare</b>
Da 17 a 20	Performance pienamente raggiunta - ottima	80% - 100%	>=90% - 100%	<b>1,5</b>
Da 13 a 16	Performance Adeguata – buona		>=80% - 89%	<b>1,3</b>
Da 9 a 12	Performance nella norma – sufficiente	56% - 79%	>=66% - 79%	<b>1</b>
Da 5 a 8	Performance da migliorare		>=56% - 65%	<b>0,5</b>
Da 0 a 4	Performance insoddisfacente	< =55%	<= 55%	<b>0</b>

## ATTRIBUZIONE E CALCOLO DEL COMPENSO

L'Azienda procederà alla definizione della quota di fondo di produttività spettante a ciascuna struttura aziendale, ottenuta sulla base del numero di personale assegnato e del parametro di categoria di ciascun dipendente, come sopra rappresentato.

La determinazione dei compensi incentivanti dei dirigenti di ciascuna struttura sarà definita sulla base dei requisiti che seguono:

Incarico attribuito al dirigente interessato

Parametro conseguito nella scheda di valorizzazione individuale di cui sopra

Effettiva presenza in servizio: saranno conteggiati per la determinazione dell'incentivo spettante i giorni di effettiva presenza in servizio, comprese le ferie, festività e riposi.

La determinazione dei compensi incentivanti dei dipendenti di ciascuna struttura sarà definita sulla base dei requisiti che seguono:

Categoria di appartenenza del dipendente interessato

Parametro conseguito nella scheda di valorizzazione individuale di cui sopra

Effettiva presenza in servizio: saranno conteggiati per la determinazione dell'incentivo spettante i giorni di effettiva presenza in servizio, comprese le ferie, festività, riposi e comandi finalizzati.

Pertanto per ciascun dirigente e dipendente sarà determinato un coefficiente di accesso al fondo ottenuto moltiplicando tra loro i sopra indicati parametri. Tale coefficiente in base al fondo della struttura di riferimento per l'annualità considerata genererà l'incentivo teorico spettante.

## **EROGAZIONE DEI COMPENSI**

I risultati raggiunti in ciascun centro di responsabilità saranno misurati attraverso l'impiego di opportuni e specifici indicatori e sono oggetto di valutazione da parte dell'OIV, secondo la metodologia dallo stesso fissata. Gli eventuali scostamenti determineranno la conseguente riduzione dell'incentivo teorico spettante come sopra determinato.

L'incentivo spettante ai dirigenti con rapporto di lavoro con impegno ridotto e al personale con rapporto di lavoro part-time sarà determinato in base alla percentuale di presenza in servizio.

Il personale assunto e/o cessato in corso di anno riceverà un incentivo determinato in base alla effettiva presenza in servizio.

Eventuali risorse che, a consuntivo, non possano essere distribuite per mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi verranno utilizzate nell'anno successivo per le medesime finalità.

Di seguito, al fine di esplicitare le operazioni di calcolo della produttività collettiva come disciplinato dal presente accordo si riporta un esempio di calcolo.