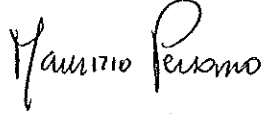




PROCEDURA DI GESTIONE DEI SISTEMI PREMIANTI AZIENDALI

Compilato:	M. Persano	07.11.2016	
Rivisto:	C. Brozzo	07.11.2016	
Approvato:	E. Castanini	07.11.2016	

Versione: 02

Distribuito: Liguria Digitale

DATI DI CONTROLLO DEL DOCUMENTO

Oggetto:	Il documento descrive sinteticamente il processo di gestione dei Sistemi Premianti applicabili al personale di Liguria Digitale.
Riferimenti a documenti aziendali:	Accordo Sindacale di secondo livello (Aziendale) Verbale Consiglio di Amministrazione del 14 marzo 2005 P.to 4 "Trattamento dei Dirigenti: situazioni particolari, fondo integrativo previdenziale e nuove polizze assicurative" Verbale Consiglio di Amministrazione del 26 maggio 2005 P.to 3 "Varie ed eventuali"
Riferimenti esterni:	Contratto Collettivo Nazionale dei Lavoratori Metalmeccanici vigente Legislazione vigente in materia di premio di risultato aziendale
Moduli utilizzati:	nessuno
Pagine variate:	nessuna

INDICE

	Pag.
1. INTRODUZIONE.....	4
1.1. Premessa	4
1.2. Scopo	4
1.3. Area di applicazione	4
1.4. Validità.....	4
1.5. Abbreviazioni.....	4
2. PREMIALITÀ COLLETTIVA - IMPIEGATI E QUADRI.....	5
2.1. Parte Fissa	5
2.2. Parte Variabile.....	5
3. PREMIALITÀ COLLETTIVA - DIRIGENTI	9
3.1. Parte Fissa	9
3.2. Parte Variabile.....	9
4. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - IMPIEGATI E QUADRI NON APICALI.....	10
5. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - DIRIGENTI E QUADRI APICALI	12
6. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - PROJECT MANAGERS.....	14
ALLEGATO 1 - TABELLA RIEPILOGATIVA PREMIALITÀ AZIENDALE	15

1. INTRODUZIONE

1.1. Premessa

Le politiche e le scelte retributive costituiscono un elemento fondamentale per la gestione delle risorse umane. Si tratta di quella serie di scelte che sono volte ad allineare le attività delle persone con le priorità strategiche dell'azienda e con gli obiettivi delle unità funzionali cui appartengono. Inoltre la politica retributiva contribuisce in modo significativo a trasferire messaggi in relazione alla strategia e alle politiche aziendali sia a livello di business sia a livello di gestione del personale.

1.2. Scopo

Il presente documento disciplina la procedura di governo dei Sistemi Premiati aziendali, determinando gli strumenti generali di valutazione delle prestazioni, dei risultati raggiunti e dei comportamenti e delle competenze organizzative del singolo dipendente.

1.3. Area di applicazione

La procedura riguarda tutto il personale dell'azienda.

1.4. Validità

Tutte le regole o prassi previgenti in tema di Sistemi Premiati, se non disciplinate da Accordi Collettivi vigenti, sono superate e sostituite dalla presente procedura, a far data dal momento della sua approvazione da parte del Direttore Generale.

L'erogazione d'incentivi economici "ad personam", inclusi quelli eventualmente derivanti da contratti individuali, è in ogni caso rimessa alla discrezionalità della Direzione Aziendale, libera in ogni tempo di procedere effettivamente a tali erogazioni, di sospenderle, di cancellarle o di adottarne altre.

1.5. Abbreviazioni

Nel documento vengono utilizzate le seguenti abbreviazioni:

- CdA Consiglio di Amministrazione
- FTE Full Time Equivalent
- KPI Key Performance Indicator
- MBO Management By Objectives
- RSA Rappresentanza Sindacale Aziendale
- RSU Rappresentanza Sindacale Unitaria

2. PREMIALITÀ COLLETTIVA - IMPIEGATI E QUADRI

2.1. Parte Fissa

Capienza: Gli importi individualmente spettanti sono definiti in cifra fissa, differenziata per livello categoriale di appartenenza, sulla base della seguente tabella:

Categoria contrattuale	Importo
7Q	€ 864,39
7	€ 864,39
6	€ 774,69
5S	€ 693,14
5	€ 636,06
4	€ 570,82
3	€ 534,13

Tabella A

Come: La materia è disciplinata attraverso uno specifico Accordo Sindacale di secondo livello (Aziendale).

Quando: l'Accordo è vigente sino a disdetta di una delle Parti firmatarie.

Comunicazione: All'inizio del mese di Giugno di ciascun anno viene data formale comunicazione ai Dipendenti del previsto pagamento del premio unitamente alla retribuzione dello stesso mese.

KPI: Non applicabile

Consuntivazione: Non applicabile

Corresponsione: L'importo, nei valori indicati nella tabella A, viene corrisposto nel mese di Giugno dell'anno successivo a quello di maturazione.

2.2. Parte Variabile

Capienza: Entro il mese di Marzo di ciascun anno di riferimento si procede, a cura della Direzione Aziendale, alla quantificazione del budget destinabile a tale forma di premialità.

Come: La premialità collettiva rivolta a Impiegati e Quadri viene disciplinata attraverso uno specifico *Accordo Sindacale di Secondo Livello (Aziendale)* da negoziarsi tra le Parti Sociali.

Il contenuto dell'Accordo, al fine di accedere ai benefici fiscali (dipendenti) e contributivi (dipendenti e datori) previsti dalle Leggi vigenti, impone criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione.

Quando: L'Accordo va stipulato, di norma, entro il mese di Aprile di ciascun anno di riferimento, a garanzia, richiesta dal Legislatore, della non prevedibilità a priori degli esiti dei KPI.

Comunicazione: Il testo dell'Accordo viene reso evidente ai Dipendenti, attraverso la Intranet Aziendale, entro 7 giorni dalla sua sottoscrizione.

KPI: E' possibile l'utilizzo, in esito alla negoziazione tra le Parti Sociali, di uno o più KPI scelti tra quelli esplicitati dal Legislatore (misuratori d'incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione).

Nel caso del riferimento a più di un KPI, la ripartizione percentuale tra i KPI dell'importo economico destinato al riconoscimento della Performance Collettiva avviene sulla base degli esiti della negoziazione tra le Parti Sociali.

Per ogni KPI viene individuato, in sede negoziale, un valore target di riferimento e vengono definite le modalità e le condizioni (equazioni della curva o della retta, soglie, ecc.) che pongono in relazione gli esiti delle misurazioni di ciascun KPI e i corrispondenti importi premiali collettivi da erogare.

Consuntivazione: La consuntivazione del Premio Collettivo spettante si realizza a valle dell'approvazione del Bilancio d'Esercizio della Società.

Il valore economico premiale collettivo effettivamente maturato in relazione alla misurazione del/dei KPI adottato/i, ciascuno considerato separatamente se più di uno, viene calcolato nei modi stabiliti in sede negoziale.

L'eventuale importo premiale legato a ciascun KPI è differenziato per livello categoriale sulla base della parametrizzazione in appresso indicata.

Categoria contrattuale	Parametro
7Q	134,24
7	134,24
6	120,34
5S	107,80
5	100,00
4	88,98
3	83,31

Tabella B

Adottati tali parametri, e calcolato il valore complessivo della quota di fondo premiale maturata per ciascuno KPI, il valore economico spettante a ciascuna categoria contrattuale è il risultato dell'applicazione della seguente formula:

quota economica maturata indicatore considerato

$$(n. Q * 134,24) + (n. VII * 134,24) + (n. VI * 120,34) + (n. VS * 107,80) + (n. V * 100,00) + (n. IV * 88,98) + (n. III * 83,31)$$

Dove "n" è il numero (espresso in FTE - Full Time Equivalent - al 31 Dicembre dell'anno oggetto di valutazione) dei dipendenti afferenti alla categoria contrattuale indicata.

Il risultato della formula sopra esposta viene quindi moltiplicato per il parametro, di cui alla Tabella B, relativo a ciascuna categoria contrattuale, così da ottenere il valore premiale collettivo della categoria trattata per il KPI valutato.

La sommatoria degli esiti economici di ciascuno KPI determina il valore complessivo del Premio Collettivo da erogare a ciascuna categoria contrattuale.

Corresponsione:

La corresponsione del Premio Collettivo avviene nell'anno successivo a quello di riferimento, a valle dell'approvazione del Bilancio della Società e una volta consuntivati gli obiettivi raggiunti.

Poiché gli indicatori potrebbero non risultare, per loro natura, rappresentativi anche della situazione economico-finanziaria della Società nell'anno di maturazione dell'eventuale Premio Collettivo, è prevista l'attivazione di meccanismi di salvaguardia

rivolti a impedire che dall'eventuale corresponsione del Premio Collettivo derivi un risultato negativo (perdita) in capo al bilancio di esercizio della Società.

Se in sede di consuntivazione dei risultati complessivamente ottenuti si evidenziasse la condizione di potenziale perdita di bilancio, tutti i premi vengono proporzionalmente ridotti in modo da ottenere un risultato di pareggio.

3. PREMIALITÀ COLLETTIVA - DIRIGENTI

3.1. Parte Fissa

- Capienza:** Predefinita in quanto l'importo individualmente spettante, in cifra fissa ed invariante, è pari ad € 994,04.
- Come:** La materia è disciplinata da determinazioni del CdA della Società (vedi Verbali del 14 marzo e 26 maggio 2005).
- Quando:** La determinazione è tuttora vigente.
- Comunicazione:** All'inizio del mese di Giugno di ciascun anno viene data formale comunicazione al Direttore Generale e ai Dirigenti del previsto pagamento del premio unitamente alla retribuzione dello stesso mese.
- KPI:** Non applicabile
- Consuntivazione:** Non applicabile
- Corresponsione:** L'importo, nel valore sopra citato, viene corrisposto nel mese di Giugno dell'anno successivo a quello di maturazione.

3.2. Parte Variabile

Per gli appartenenti alla qualifica di Dirigente (compreso il Direttore Generale) valgono le regole già esposte per Impiegati e Quadri al punto 2.2 in forza delle determinazioni del CdA citate al punto 3.1.

Al momento della corresponsione i valori economici premiali spettanti ai Quadri, vengono maggiorati del 15% e sono assunti a riferimento per i Dirigenti (compreso il Direttore Generale).

Se in sede di consuntivazione dei risultati complessivamente ottenuti si evidenziasse la condizione di potenziale perdita di bilancio di esercizio, come già illustrato al punto 2.2, la corresponsione del Premio Collettivo ai Dirigenti (compreso il Direttore Generale) viene sospesa, risultando privilegiata, ove ancora sussista la necessaria capienza, la possibilità di corresponsione della Premialità Collettiva a Impiegati e Quadri.

4. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - IMPIEGATI E QUADRI NON APICALI

Capienza: Il budget destinabile a tale forma di premialità è determinato annualmente dalla Direzione Aziendale nel corso del mese di Marzo dell'anno successivo a quello di competenza.

Ai fini della ripartizione del budget sono convenzionalmente individuate quattro macro aree organizzative:

- BU Sanità (composta da più aree con lo stesso responsabile apicale)
- BU Pubblica Amministrazione/Territorio (composta da più aree con lo stesso responsabile apicale)
- Produzione SW e Infrastrutture ICT (composta da più aree con lo stesso responsabile apicale)
- Altri Enti/Strutture Centralizzate (composta da più aree con responsabili apicali differenti).

Per ciascuna macro area sono presi in esame sia la numerosità dell'organico, sia il livello categoriale di appartenenza.

Viene convenzionalmente attribuito alle varie categorie contrattuali un peso ponderale (parametro) come da tabella seguente:

Categoria contrattuale	Parametro
7Q	210
7	175
6	145
5S	120
5	100
4	85
3	70

Tabella C

si procede quindi a una prima attribuzione di "quote premiali" alla macro area considerata, secondo la formula seguente:

$$[(210 * n. Q) + (175 * n. VII) + (145 * n. VI) + (120 * n. VS) + (100 * n. V) + (85 * n. IV) + (70 * n. III)]$$

dove n. è il numero di appartenenti della macro area alla categoria di volta in volta considerata.

Il numero di quote così calcolato viene trasformato in un valore economico applicando la formula seguente:

$$\frac{\text{Budget disponibile}}{\Sigma \text{ quote macro aree}} = \text{Valore unitario quota di budget}$$

Come:

Valore unitario quota di budget * n. quote macro area specifica = budget macro area specifica

Tale forma di premialità è frutto di una valutazione discrezionale della Direzione Aziendale e non è oggetto di confronto sindacale. La Direzione del Personale offrirà alla RSU un'opportuna informativa circa i metodi e gli strumenti adottati per il dispiegamento della politica premiale individuale.

I responsabili di area, hanno facoltà, di concerto con la Direzione Aziendale, di procedere all'assegnazione di obiettivi individuali per un limitato numero di risorse reputate chiave, con le stesse regole previste per Dirigenti e Quadri Apicali, così come definito al Capitolo 5 che segue.

Quando: Metodi, strumenti e KPI devono essere definiti entro il mese di Febbraio di ciascun anno di riferimento.

KPI: Sono assunti a riferimento, nel loro complesso, i KPI operativi annuali definiti per ciascuna area organizzativa.

Comunicazione: Il personale d'area è informato dal proprio Responsabile entro il primo trimestre dell'anno di riferimento, circa i KPI assunti a riferimento e i risultati attesi per ciascun KPI.

Consuntivazione: La consuntivazione interviene a valle dell'approvazione del bilancio di esercizio della Società.

Il responsabile d'area propone premi individuali in relazione al contributo dei singoli collaboratori all'effettivo raggiungimento degli obiettivi operativi.

Il premio minimo attribuibile a ciascuna risorsa dell'area considerata corrisponde al valore di budget diviso la metà del numero delle risorse.

Luglio anno successivo

Erogazione:

5. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - DIRIGENTI E QUADRI APICALI

Capienza: Il budget destinabile a tale forma di premialità viene determinato entro il mese di Marzo anno successivo.

Come: Tale forma di premialità è frutto di una valutazione discrezionale della Direzione Aziendale. A norma del vigente CCNL Dirigenti viene informata la RSA, ove presente, circa i criteri e le modalità di attuazione di eventuali sistemi di incentivazione per obiettivi.

Quando: Metodi, strumenti e obiettivi individuali devono essere definiti entro il mese di Febbraio di ciascun anno di riferimento.

KPI: La Direzione Aziendale individua:

- **un obiettivo operativo annuale** rappresentato da un target di Marginalità Aziendale, che deve assumere un valore positivo. Tale obiettivo, con peso ponderale pari al 40%, è assegnato a tutti i Dirigenti e Quadri Apicali della Società.
- **un obiettivo operativo annuale specifico** per l'area organizzativa affidata al Dirigente o Quadro Apicale, con peso ponderale pari al 40%.
- **un numero congruo di obiettivi individuali.** Gli indicatori nel loro insieme hanno un peso ponderale pari al 20%.

Per tutti i KPI sopra indicati viene fissato un valore soglia pari al 90% del target e un limite massimo pari al 150% del target.

Comunicazione: Il Direttore Generale provvede a informare e formalizzare al Dirigente/Quadro Apicale o Responsabile, entro il primo trimestre dell'anno di riferimento, i KPI e le metriche attraverso cui viene valutata la sua prestazione.

Consuntivazione: La consuntivazione interviene a valle dell'approvazione del bilancio di Esercizio della Società.

I KPI assegnati sono consuntivati, ciascuno indipendentemente dagli altri.

Risultati ottenuti < 90% del target prefissato non danno diritto ad alcuna corresponsione premiale.

Risultati ottenuti $\geq 90\%$ del target prefissato sono validi ai fini del calcolo del premio.

In particolare a un risultato uguale al 90% del target prefissato corrisponde il 50% del premio ovvero, convenzionalmente, 50 basic points.

Risultati ottenuti uguali al 100% del target prefissato corrispondono al 100% del premio ovvero, convenzionalmente, 100 basic points.

Per risultati compresi tra il 90% e il 100% del target prefissato il punteggio corrispondente viene calcolato sulla base della formula

$$x = 50 + 5 * (y^a - 90)$$

Dove x è il punteggio da attribuire e y^a il risultato percentuale ottenuto nell'intervallo $90 \leq y^a \leq 100$.

Per risultati superiori al 100% del target e sino al limite massimo del 150%, il punteggio va calcolato secondo la formula

$$x = 100 + (y^b - 100)$$

Dove x è il punteggio da attribuire e y^b il risultato percentuale ottenuto per $100 < y^b \leq 150$.

Al punteggio ottenuto va applicata la ponderazione prevista.

Il Premio attribuibile al singolo valutato viene definito attraverso la formula seguente:

$$\left[\frac{\text{Budget}}{\Sigma \text{ punteggi beneficiari premialità}} \right] * \text{punti singolo}$$

Erogazione

Luglio anno successivo

6. PREMIALITÀ INDIVIDUALE - PROJECT MANAGERS

- Capienza:** Il budget destinabile a tale forma di premialità viene determinato entro il mese di Marzo dell'anno di riferimento.
- Come:** Tale forma di premialità è frutto di una valutazione discrezionale della Direzione Aziendale.
- Quando:** Metodi, strumenti, obiettivi individuali e importo teorico del Premio al pieno raggiungimento del/dei target devono essere definiti entro il mese di Febbraio di ciascun anno di riferimento.
- KPI:** La determinazione degli obiettivi individuali e delle relative metriche avviene da parte della Direzione Aziendale.
- Al Project Manager sono assegnati sino ad un **massimo di tre obiettivi operativi** correlati al progetto gestito.
- In relazione a tali KPI viene fissato un valore soglia pari al 90% del target e un cap pari al 150% del suo target.
- A ciascun KPI è correlato uno specifico peso ponderale.
- Comunicazione:** Il Dirigente/Quadro Apicale responsabile del Project Manager, di concerto con il PPMO, provvede a informare e formalizzare al Project Manager, entro il primo trimestre dell'anno di riferimento, i KPI attraverso cui viene valutata la sua prestazione nella gestione del progetto affidato.
- Consuntivazione:** La consuntivazione interviene a valle dell'approvazione del bilancio di esercizio della Società.
- I KPI assegnati sono consuntivati, ciascuno indipendentemente dagli altri, qualora sopra la soglia prevista. Le regole di consuntivazione sono analoghe a quelle illustrate per Dirigenti e Quadri Apicali al capitolo 5 che precede.
- Erogazione** Luglio anno successivo

ALLEGATO 1. TABELLA RIEPILOGATIVA PREMIALITÀ INDIVIDUALE

Premialità Aziendale	Impiegati e Quadri			Dirigenti e Quadri Apicali			PM
	Collettivo		Individuale	Collettivo		Individuale	
	Fisso	Variabile	Variabile	Fisso	Variabile	Variabile	
Capienza	determinata dall'Accordo vigente	da stabilire entro mese di Marzo anno di riferimento	da stabilire entro mese di Marzo anno successivo	da stabilire entro mese di Marzo anno di riferimento	da stabilire entro mese di Marzo anno successivo	da stabilire entro mese di Marzo anno di riferimento	
Come	Accordo II liv.	Accordo II liv.	Direzione Az.	Determina CdA	Determina CdA	Direzione Az.	
Quando accordo	Accordo già vigente sino a disdetta di una delle Parti	da sottoscrivere, di norma, entro mese di Aprile anno di riferimento	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
KPI	n.a.	definiti in esito alla negoziazione tra le Parti Sociali	Obiettivi di area	n.a.	definiti in esito alla negoziazione tra le Parti Sociali	Marginalità Azienda Obiettivo di Area Obiettivi indiv.	Max 3 obiettivi correlati all'andamento del progetto
Comunicazione al dipendente	Giugno di ciascun anno di pagamento	Accordo su Intranet entro 7 giorni dalla stipula	I quarter	Giugno di ciascun anno di pagamento	Accordo su Intranet entro 7 giorni dalla stipula	I quarter	I quarter
Consuntivazione	n.a.	A valle approvazione Bilancio di Esercizio anno di riferimento del premio	A valle approvazione Bilancio di Esercizio anno di riferimento del premio	n.a.	A valle approvazione Bilancio di Esercizio anno di riferimento del premio	A valle approvazione Bilancio di Esercizio anno di riferimento del premio	A valle approvazione Bilancio di Esercizio anno di riferimento del premio
Corresponsione	Giugno anno succ.	Giugno anno succ.	Luglio anno succ.	Giugno anno succ.	Giugno anno succ.	Luglio anno succ.	Luglio anno succ.

