

Protocollo Applicativo per la gestione del  
**SISTEMA PREMIANTE AZIENDALE**

ANNO 2011

**Aree:**  
**Medica e Veterinaria**  
**Sanitaria**  
**Amministrativa, Tecnica e Professionale**  
**Comparto**



Studio e redazione a cura della Direzione Scientifica

ISSOS Servizi s.r.l. **Global Consulting**

Tel. 055 981454 FAX 055 981455  
www.issos.it issos@issos.it



## **ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO**

La ASL di Sanluri, rappresentata dal Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e dagli altri componenti della delegazione trattante di parte pubblica e i rappresentanti delle OO.SS. [delle Aree della Dirigenza/dell'Area del Comparto], riuniti in data 20.12.2010 alle ore 11.00, concordano sulla regolamentazione riguardante l'applicazione delle norme contrattuali concernenti il Sistema Premiante relativo agli anni 2011 e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa) ed approvano il seguente "protocollo applicativo".

## **ARTICOLO 2 – CAMPO DI APPLICAZIONE**

L'Azienda applica la parte del contratto che riguarda il sistema premiante aziendale, per la parte relativa alla retribuzione di risultato, attraverso l'adozione di criteri uniformi per tutto il contesto produttivo, così com'è articolato nelle diverse strutture dell'Azienda. Il presente protocollo, redatto in accordo tra la Parte Pubblica (P.P.) e le OO.SS., contiene pertanto i criteri per la distribuzione degli incentivi, fermo restando il principio che la "produttività" deve essere legata alla gestione budgetaria, con l'obbligo di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento dell'obiettivo misurato attraverso il sistematico impiego di opportuni indicatori di risultato.

## **ARTICOLO 3 – CONSISTENZA DEI FONDI**

I fondi disponibili per il presente Istituto contrattuale vengono determinati dall'Ufficio Personale e definiti nella loro consistenza previo accordo annuale con le OO.SS. di ciascuna area contrattuale; quindi, sono distinti per:

- Area della Dirigenza Medica
- Area della Dirigenza Sanitaria
- Area della Dirigenza Amministrativa, Tecnica e Professionale
- Area della Dirigenza delle Professioni Sanitarie
- Area del Comparto Sanità

Tali fondi sono annualmente rideterminati secondo la normativa contrattuale vigente e possono essere incrementati a consuntivo in base alle eventuali somme residue, sempre nel rispetto delle norme contrattuali.

## **ARTICOLO 4 – OBIETTIVI STRATEGICI AZIENDALI E DISTINTE AREE DI INTERVENTO. ASSEGNAZIONE DEL PUNTEGGIO DI "VALENZA" ALLE MACROSTRUTTURE**

Attraverso il processo di "programmazione aziendale", la Direzione definisce diverse tipologie di obiettivi, richiedendo a tutti gli operatori dipendenti di farvi riferimento.

In base alla propria articolazione organizzativa in Centri di Responsabilità (CdR), l'ammontare di ciascun fondo di area contrattuale sarà "virtualmente" distribuito (promesso) tra le Macrostrutture aziendali (Dipartimenti, Centro direzionale, Distretti, Presidi Ospedalieri...) attraverso l'applicazione di un punteggio differenziale. Tale punteggio è definito in fase di negoziazione del budget in funzione della

"valenza" strategica attribuita alle macrostrutture, alla consistenza degli obiettivi assegnati nonché in relazione alle risorse strumentali e professionali disponibili ad esse assegnate. Il punteggio differenziale viene attribuito all'interno di un margine di variabilità compreso tra 0,5 e 1,5.

#### **ARTICOLO 5 – ASSEGNAZIONE DEL PUNTEGGIO DI "VALENZA" ALLE UNITÀ OPERATIVE**

Analogamente a quanto viene effettuato per le Macrostrutture, la Direzione aziendale, nell'ambito della propria autonomia - dopo aver svolto l'opportuna informativa alle OO.SS. rispetto alle scelte strategiche di sua competenza - si riserva di attribuire un "punteggio differenziale" di accesso al fondo a ciascuna Unità Operativa con un margine di variabilità compreso tra 0,5 e 1,5.

Per l'attribuzione del punteggio differenziale si terrà conto della valenza strategica della struttura, della consistenza degli obiettivi assegnati in sede di negoziazione di budget, dell'entità delle risorse umane e strumentali assegnate.

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

Le parti convengono sulla necessità di stabilire un parametro d'accesso al rispettivo fondo di area contrattuale che rappresenti un diritto soggettivo di accesso al fondo; tale parametro è rappresentato per la dirigenza dallo stipendio tabellare e per il comparto dal trattamento tabellare iniziale, in base alla categoria di appartenenza.

#### **ARTICOLO 7 – COMPUTO DELLE QUOTE INCENTIVANTI DI UNITÀ OPERATIVA (FONDI DI EQUIPE)**

Tenuto conto della numerosità dei dipendenti assegnati ad ogni Unità Operativa e, conseguentemente, ad ogni Macrostruttura, prendendo come riferimento la sommatoria dei pesi parametrici di cui al precedente art. 6 (parametro di accesso al fondo) ed i punteggi differenziali attribuiti nel corso della negoziazione del budget (articoli 4 e 5), si procede al calcolo dei corrispondenti "fondi incentivanti" virtualmente spettanti ad ogni équipe (distinti per area contrattuale). Tale conteggio, effettuato all'inizio dell'esercizio di bilancio, tiene conto della dotazione organica scaturita nel corso delle procedure di negoziazione del budget (comprese eventuali nuove entrate formalizzate nel Piano annuale delle assunzioni).

#### **ARTICOLO 8 – VALORIZZAZIONE DELL'APPORTO DEI SINGOLI OPERATORI ALLA PRODUTTIVITÀ DELLA EQUIPE, PREVIO CONCORDAMENTO DEL "PUNTEGGIO DI FLESSIBILITÀ"**

Dopo che sono stati determinati i fondi premianti delle singole Unità Operative, distinti per ciascuna delle Aree contrattuali in essa rappresentate, con la stessa impostazione logica fin qui seguita, spetta al Direttore o Responsabile della Unità Operativa titolare di budget attribuire un "punteggio di flessibilità" a ciascuno dei propri collaboratori. Tale punteggio è fissato in base al grado di partecipazione alla produttività ed al contributo fornito alla realizzazione del piano operativo dell'équipe.

Il punteggio differenziale di flessibilità va da 0,5 a 1,5.

Per determinarlo si prende in esame il grado di adesione del singolo operatore, in una scala che va dal Livello 1 al Livello 5, secondo i criteri prestabiliti e concordati con il titolare della Unità Operativa nelle forme di cui all'allegato tecnico di cui all'art. 13 del presente protocollo.

Posta la relazione tra il peso massimo del range (1,5) di variabilità ed il livello 5 della scala, fatto pari a 0,5 il livello minimo, si risale al punteggio di ciascun appartenente all'équipe.

Le parti convengono sulla necessità che questa metodologia di "valorizzazione" differenziale sia introdotta previa idonea attività informativa da parte dei Direttori dell'equipe e dal Quadro aziendale, per i quali si impone la partecipazione a giornate di formazione teorica e pratica.

In tal modo al Dirigente del CdR viene conferito uno strumento di reale "premio" nei confronti dei collaboratori. Il Dirigente dovrà comunque motivare, seppure succintamente, le ragioni della predetta attribuzione (differenziante o meno), dandone informazione preventiva a tutta l'equipe e, successivamente, ponendola in discussione e confronto, anche su richiesta degli Interessati. (Vedi appendice tecnico-metodologica)

Al titolari di budget il punteggio individuale di flessibilità viene attribuito come segue:

- al Direttori di U.O., da parte del Direttore di Dipartimento / Servizio (Sanit./Ammin.), ove previsto;
- al Direttore di Presidio ospedaliero, dal Direttore Sanitario aziendale;
- ai Direttori di dipartimento funzionale e strutturale, dal Direttore Sanitario;
- ai Dirigenti di U.O. dell'area Gestionale Amministrativa, dal Direttore Amministrativo aziendale;
- ai Dirigenti di U.O. di staff, dal Direttore Generale.

#### **ARTICOLO 9 – MODALITÀ DI REDAZIONE DEI PIANI OPERATIVI LEGATI AL BUDGET, MATERIALI DI DOCUMENTAZIONE E PROGRAMMA DI LAVORO**

Il Servizio Programmazione e Controllo, in collaborazione con le altre Unità di Staff, cura la predisposizione del materiale informativo necessario per l'ordinata gestione dei dati previsti nel presente protocollo.

Si procederà utilizzando le "schede di budget" predisposte dal Servizio Programmazione e Controllo, complete delle informazioni necessarie all'applicazione del presente "protocollo" relativo al Sistema Premiante e funzionali, in particolare, alle verifiche di risultato di competenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione. L'operazione di primo impianto è seguita da tutta l'Area di staff e dalla Direzione aziendale, per le relative competenze.

Tenuto conto dei dati rilevabili attraverso i flussi informativi aziendali, Il Servizio Programmazione e Controllo provvede a svolgere l'attività istruttoria necessaria a mettere a punto gli indicatori idonei alle verifiche di risultato da effettuare su ogni Unità Operativa, anche in base alle proposte dello stesso responsabile.

#### **ARTICOLO 10 – VERIFICA DEI RISULTATI (PERFORMANCE), MARGINI DI AZIONE DEL ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

Le funzioni di verifica del raggiungimento degli obiettivi sono attribuite all'Organismo Indipendente di Valutazione; esso basa le sue determinazioni sull'esame dei singoli piani operativi, nei quali saranno esposti sinteticamente i passaggi progettuali concordati nel corso della negoziazione di budget, a partire dai diversi obiettivi assegnati e dai corrispondenti indicatori di risultato.

Il Servizio Programmazione e Controllo è impegnato a predisporre idonea documentazione per consentire l'opera dell'OIV. In tal senso espone gli indicatori di verifica in un "Piano di Fattibilità" sintetico che, nel rispetto del presente protocollo attuativo, recupera tutti i dati utili alla verifica finale dei risultati.

Il grado di conseguimento degli obiettivi di ogni equipe è verificato attraverso l'utilizzo dei corrispettivi indicatori, per ciascuno dei quali, nel corso della negoziazione del piano operativo (budget), sarà negoziato e prestabilito il Valore Minimo Accettabile (V.M.A.) ed il Valore Atteso (V.A.).

In base alla notifica del Valore Verificato (V.V.) da parte del Servizio Programmazione e Controllo, l'Organismo Indipendente di Valutazione provvede ad elaborare il risultato numerico (performance espressa come somma del grado di raggiungimento dei singoli degli obiettivi). A tale valore di performance l'OIV può aggiungere ulteriori giudizi integrativi, decisi e formalizzati in base al riscontro di punti critici o situazioni facilitanti eventualmente emersi nel corso del periodo considerato (anche sulla base della relazione finale del dirigente della Unità Operativa).

A questo proposito, rispetto al risultato matematico emerso dall'uso del pannello di indicatori formalizzati nei singoli piani operativi delle équipe, l'OIV si riserva un margine di discrezionalità che va da -10% a +10%.

#### **ARTICOLO 11 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE**

L'Amministrazione, nell'intento di distinguere il grado di responsabilità delle diverse componenti l'équipe stessa, propone che sia differenziata l'applicazione del grado di conseguimento percentuale di risultato (performance %). Si propone quindi una griglia come quella che segue:

LIVELLO DI RESPONSABILITA'	LA PERFORMANCE NEGATIVA (< AL 100%) SI APPLICA SULLA PERCENTUALE DELL'INCENTIVO PROMESSO AL
Personale Dirigente	100%
Posizioni Organizzative/Coordinatori	80%
Altri operatori del Comparto	50%

#### **Esempio :**

LIVELLO DI RESPONSABILITA'	CON UNA PERFORMANCE DELL'EQUIPE PARI ALL'80 %, SI APPLICANO LE SEGUENTI PERCENTUALI DELL'INCENTIVO PROMESSO :	
Personale Dirigente	100%	100 - (100% di 20) = 80 %
Posizioni Organizzative/Coordinatori	80%	100 - (80% di 20) = 84 %
Altri operatori del Comparto	50%	100 - (50% di 20) = 90 %

#### **ARTICOLO 12 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE DEI COMPONENTI L'EQUIPE**

Si concorda che gli incentivi relativi ad una determinata équipe siano attribuiti tenendo conto della effettiva presenza in servizio dei componenti, ovvero si prevede che al dipendente si applichi una decurtazione dell'importo individuale promesso in funzione delle eventuali sue assenze, in applicazione delle norme di legge.

Le decurtazioni dovute alle assenze documentate vengono ridistribuite ai colleghi della équipe, appartenenti alla stessa area contrattuale.

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.

Al personale con incarico temporaneo verrà corrisposto un incentivo proporzionale al periodo in cui ha prestato servizio.

### **ARTICOLO 13 – ALLEGATI E MODALITÀ ATTUATIVE**

Le parti prendono atto del materiale tecnico predisposto in schede per la compilazione dei Piani Operativi. Dopo che le suddette schede saranno restituite, applicando i criteri generali definiti nel presente protocollo attuativo, sarà cura del Servizio Programmazione e Controllo elaborare i dati per la determinazione delle "quote incentivanti promesse".

Al termine del periodo di applicazione del sistema premiante (esercizio), svolto il lavoro di verifica e di determinazione delle performance definitive da parte dell'OIV, lo stesso Servizio Programmazione e Controllo, in collaborazione con il Servizio del Personale, provvederà a calcolare l'importo del salario di risultato o produttività collettiva spettante a ciascun dipendente e ad effettuare il conguaglio con quanto eventualmente liquidato in forma di anticipazione.

### **ARTICOLO 14 – NORME TRANSITORIE**

Il sistema premiante aziendale si intende attivato in via sperimentale fino al 31/12/2011, andrà a pieno regime dal 1 gennaio 2012.

Nel corso di tale sperimentazione:

- Il margine di attribuzione del punteggio di valenza (articoli 4 e 5) viene ridotto dal range 0,5 – 1,5 a 0,7 – 1,3.

Entro tre mesi dall'approvazione del presente regolamento la direzione generale e le OO. SS. si incontreranno per la verifica della corretta applicazione dello strumento, nonché per l'analisi delle attività da standardizzare e per modificare quelle non coerenti con i principi del regolamento.

## APPENDICE TECNICO METODOLOGICA:

### **"CRITERI GENERALI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO DI FLESSIBILITA' IN ATTUAZIONE DELL'ARTICOLO 8"**

Il Dirigente responsabile della UO, per definire la "valorizzazione differenziale" individuale che misura l'apporto dei singoli alla produttività dell'equipe in cui è collocato (punteggio di flessibilità), deve attribuire a ciascun collaboratore un punteggio definito; la responsabilità di differenziare il "peso" dei singoli rientra nelle competenze stabilite in sede di attribuzione dell'incarico dirigenziale. Ogni dirigente responsabile di U.O., quindi, deve operare come di seguito specificato:

Nel corso di un'apposita riunione convocata per aree omogenee di personale, il responsabile illustra gli obiettivi della U.O. medesima, qualitativi e prestazionali; in base ad una griglia che definisce i livelli di flessibilità attesi per l'equipe relativamente all'apporto alla produttività concordato coi singoli collaboratori, egli determinerà il grado di flessibilità che ogni dipendente s'impegna a rispettare nel periodo prestabilito. Il responsabile ha a disposizione, per ogni criterio considerato, un livello che va da 1 a 5.

In relazione alle caratteristiche di ciascuna U.O. possono essere utilizzati differenti criteri differenziali; segue un esempio:

Il Dirigente responsabile concorda i seguenti CRITERI:

- 1 - Disponibilità a svolgere orario integrativo (senza ricorso agli straordinari) per il conseguimento degli obiettivi = ORARIO AGGIUNTIVO/MESE.
- 2 - Grado di partecipazione a programmi di ricerca, aggiornamento e formazione, anche in base ai lavori scientifici pubblicati ed al numero di corsi e/o crediti che egli s'impegna a seguire = IMPEGNO SULL'AGGIORNAMENTO (Partecipazione ad eventi formativi programmati dalla U.O.)
- 3 - Grado di interscambiabilità nell'utilizzazione di metodologie e di strumentazioni innovative = GRADO DI INTERSCAMBIABILITA' NELL'ESPLETAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI;
- 4 - Flessibilità alle esigenze dell'organizzazione del lavoro, con particolare riferimento alla turnistica, per il pieno utilizzo e valorizzazione dei servizi = RIENTRI/MESE;
- 5 - Livello di operatività apportata per il conseguimento degli obiettivi d'equipe = GRADO DI OPERATIVITA'.

N.B. Sulla base delle specifiche necessità, l'equipe può inserire altri criteri differenziali, sì che tutti i componenti dell'equipe possano veder attribuito loro un peso che tenga conto di competenze e disponibilità ad assumere carichi di lavoro ulteriori. Per assicurare il dovuto coinvolgimento dei componenti della propria equipe, il Responsabile redige apposito verbale delle riunioni di concordamento.

**Esempio**

N.	CRITERI	Livello di flessibilità concordato				
		Livello 5	Livello 4	Livello 3	Livello 2	Livello 1
1	ORARIO AGGIUNTIVO (mensile)	16 - 13	12 - 9	8 - 5	4 - 1	0
2	IMPEGNO SULL'AGGIORNAMENTO (partecipazione ad eventi formativi)	5	4	3	2	1
3	GRADO DI INTERSCAMBIABILITA' NELL'ESPLETAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
4	RIENTRI / MESE	12 - 10	9 - 8	7 - 6	5 - 4	3 - 2
5	GRADO DI OPERATIVITA' (in funzione del reparto)	100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%
6	Altro criterio					
7	Altro criterio aggiuntivo					

Sulla base della sommatoria dei punteggi ottenuti in ciascun criterio di flessibilità, per ogni componente l'equipe, tenuto conto del range (0,5-1,5), verrà individuato il proprio "punteggio di flessibilità" attraverso l'applicazione di una opportuna proporzione matematica.

La valorizzazione del singolo componente è effettuata in via preventiva e, naturalmente, viene sottoposta a verifica finale da parte dello stesso responsabile dell'equipe. Il calcolo della quota spettante è sviluppato utilizzando il peso individuale verificato a fine anno.

Copia cartacea della scheda individuale, debitamente firmata dal Responsabile del CdR e dall'operatore interessato, sarà trasmessa all'inizio ed a fine esercizio al Servizio Programmazione e Controllo per le opportune operazioni di calcolo e archiviazione.