

SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Cesena

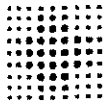
Area Comparto

Proposta sviluppo sistema incentivante

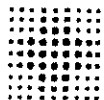
2009

25.06.2009

09 giugno 2009



Produttività collettiva	3
Progetti strategici.....	7
Stipendio risultato	10
Tempistica per verifica e pagamento incentivi	12



Produttività collettiva

Premessa

Il positivo rapporto, sviluppato negli anni tra Organizzazioni di rappresentanza dei professionisti e Direzione aziendale, nel rispetto dei singoli ruoli, ha permesso di condividere obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti al cittadino e di miglioramento delle condizioni lavorative.

In tale contesto, anche per quanto riguarda la produttività collettiva, sono stati elaborati e condivisi una sequenza di accordi, attraverso i quali si sono determinate modalità e criteri di erogazione della componente flessibile dello stipendio:

2001 (Protocollo intesa Produttività collettiva e criteri di erogazione)

2003 (accordo riconoscimento in deroga accordo precedente quota incentivante infermieri primi sei mesi e incaricati)

2004 (accordo nuove quote per categoria, assicurato pagamento 86% del valore nominale)

2005 (accordo il pagamento quote è assicurato al 100% di cui 86% acconto 14% saldo)

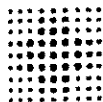
2005 (trattante del 28/11 modalità attribuzione obv comparto anno 2006).

L'insieme di condizioni quali la condivisione di una comune tensione all'innovazione, tra organizzazioni di rappresentanza dei professionisti e Direzione aziendale, unitamente alla disponibilità di un consolidato sistema di programmazione e controllo, ci hanno permesso di sviluppare un sempre più stretto raccordo tra programmazione di budget, attribuzione degli obiettivi e relativo monitoraggio del grado di raggiungimento.

Nondimeno l'attuale strutturazione del percorso incentivante area comparto, non rende sufficiente evidenza del contributo apportato dal singolo professionista. In particolare, l'impostazione della produttività collettiva, non interpreta con adeguata forza il legame tra apporto assicurato dalla componente del comparto ed obiettivi aziendali.

Tutti i riferimenti contrattuali e normativi, delineano in maniera sufficientemente chiara la necessità di mantenere un collegamento diretto tra incentivo, complessivamente inteso, e raggiungimento del risultato:

- **CCNL 01/09/1995 Art. 47 Comma 7.** L'incentivo è corrisposto a consuntivo, secondo le modalità ed i tempi definiti nel contratto decentrato di cui all'art. 5, comma 4 nei limiti delle quote di produttività assegnate al dirigente dell'unità operativa e, comunque, nel rispetto delle disponibilità finanziarie complessivamente attribuite alla medesima, in relazione al raggiungimento totale o parziale del risultato.
- **CCNL 07/04/1999 Art 38 Comma 6.** La verifica del raggiungimento dei risultati di cui al comma 4, lett. b) ed al comma 5 è affidata al nucleo di valutazione o ai servizi di controllo interni ed è, in ogni caso, condizione necessaria per l'erogazione dei compensi relativi alla produttività, secondo le modalità stabilite in contrattazione integrativa."
- **CCNL 19/04/2004 Art 30 Comma 6** "Con riguardo all'art. 38 del CCNL 7 aprile 1999 è confermato il comma 5 con riferimento alle finalità delle risorse aggiuntive regionali ed il comma 6 per la verifica e valutazione dei risultati di gestione."

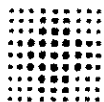


- **Linee generali di indirizzo RER su CCNL 19/04/2004** : 3.3 linee guida contrattazione integrativa omissis .. garantire un ampliamento fondo produttività il cui raggiungimento dovrà essere verificato sulla base dei criteri fissati dagli artt. 47 – 48 del CCNL 01/09/1995
- **CCNL 10/04/2006 art.9 comma 3** “Sono altresì confermati i commi 5 e 6 dell’art. 30 del CCNL 19 aprile 2004.”

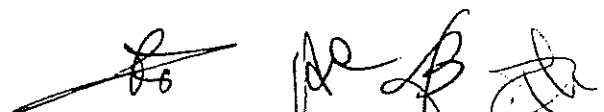
Conseguentemente
le parti concordano

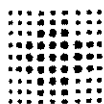
di procedere ad una revisione delle attuale regolamentazione della produttività collettiva al fine di evidenziare maggiormente gli elementi ed il percorso che sottendono al sinallagma “risultato-incentivo”, così come riportato nella scheda seguente:

Scheda revisione accordo produttività collettiva	
Argomento	Descrizione
Destinatari	<ul style="list-style-type: none">▪ Al personale assunto a tempo determinato non viene corrisposto l’incentivo di produttività.▪ In deroga al presente accordo è riconosciuta una quota incentivante, da determinarsi in relazione alla disponibilità del fondo, al personale infermiere neoassunto a tempo indeterminato (primi sei mesi) e per il personale infermiere incaricato.▪ Al personale assunto a tempo indeterminato viene corrisposto l’incentivo alla produttività collettiva dopo 6 mesi dalla data di assunzione (dall’1 al 15 quota intera, dal 16 quota attribuita dal mese successivo); qualora il dipendente in questione abbia maturato almeno 8 mesi di servizio a tempo determinato, senza soluzione di continuità con il passaggio in ruolo , si attribuirà l’incentivo alla produttività alla data di assunzione a tempo indeterminato.▪ Al personale assunto per mobilità o trasferimento, viene corrisposto l’incentivo alla produttività dalla data di presa in servizio, purché abbia già superato il periodo di prova nell’Azienda di provenienza.▪ Il personale in comando percepisce l’incentivo dalla data di assunzione con l’attribuzione della quota già in godimento presso l’azienda di provenienza qualora quest’ultima risulti essere maggiore rispetto a quella prevista, per il medesimo ruolo e profilo, in questa Azienda.▪ Il dipendente che in corso d’anno ha un avanzamento verticale di carriera, percepisce la quota prevista per il relativo profilo solo nel caso in cui quest’ultima risulti essere superiore rispetto a quello già in godimento, con effetto dal primo giorno del mese successivo al passaggio.



	<ul style="list-style-type: none">Per il personale coinvolto nei progetti di Area Vasta Romagna si fa riferimento a quanto definito all'art.11 del documento linee guida all'accordo di mobilità del personale del comparto per la realizzazione dei progetti di Area Vasta Romagna, delibera 122/08.												
Quote	<p>L'incentivo produttività collettiva è corrisposto in relazione al raggiungimento degli obiettivi attribuiti nell'ambito del percorso di budget. Le quote, differenziate per categoria, sono le seguenti:</p> <table><tr><td>A</td><td>€ 70,00</td></tr><tr><td>B</td><td>€ 80,00</td></tr><tr><td>Bs</td><td>€ 85,00</td></tr><tr><td>C</td><td>€ 120,00</td></tr><tr><td>D</td><td>€ 130,00</td></tr><tr><td>Ds</td><td>€ 140,00</td></tr></table> <p>Mantenimento della quota in godimento per coloro che si trovano al di sopra del valore di riferimento per la categoria, con assegno ad personam per la parte differenziale (dal 01/07/09) e successivo riassorbimento con futuri contratti.</p>	A	€ 70,00	B	€ 80,00	Bs	€ 85,00	C	€ 120,00	D	€ 130,00	Ds	€ 140,00
A	€ 70,00												
B	€ 80,00												
Bs	€ 85,00												
C	€ 120,00												
D	€ 130,00												
Ds	€ 140,00												
Modalità pagamento	<ul style="list-style-type: none">Mantenimento dell'acconto dell'86% in quote mensili posticipate.Saldo entro il 31/07 dell'anno successivo.Le quote di produttività sono attribuite in relazione al raggiungimento del risultato.												
Percorso di attribuzione e verifica degli obiettivi	<p>L'attribuzione degli obiettivi di produttività collettiva, avviene contestualmente al percorso di attribuzione degli obiettivi alle strutture. Gli obiettivi, definiti dal responsabile (Tab.1), sono condivisi con il destinatario (Tab.1), nell'ambito degli incontri per la definizione dei piani di attività, al termine delle negoziazioni di budget e formalizzati con la sottoscrizione congiunta della scheda.</p> <p><u>Le tipologie di obv, sono le seguenti:</u></p> <p>Obv Aziendali Riguardanti il rispetto del budget economico, cioè le risorse accreditate ed il rispetto del piano di produttività e l'efficienza dei flussi informativi.</p> <p>Obv di Governo clinico/ organizzativo Obiettivi di governo clinico di sperimentazione gestionale, di mantenimento, o comunque connessi alle attività professionali.</p> <p>Il responsabile può individuare uno o più obiettivi, ai quali attribuire il relativo peso.</p> <p>La scheda firmata, è conservata dal responsabile SIT/responsabile amministrativo / Dipartimento. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi affidati, è effettuata con cadenza annuale, e compete al valutatore di I° istanza. In caso di valutazione non condivisa, è attivata la valutazione di II° istanza a cura del NdV. Le responsabilità</p>												

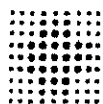
 5



specifiche per ogni singola posizione considerata, sono descritte nella seguente tabella.

Tab.1

<u>Tipologia incarico</u>	<u>Chi definisce, assegna e valuta gli obiettivi</u>	<u>Come e quando sono formalizzati</u>	<u>Valutazione e liquidazione degli incentivi</u>	<u>Eventuale Valutazione di II istanza</u>
P.O.	Dirigente responsabile/ Direttore dipartimento	Al termine della Negoziazione di Budget, con incontro di condivisione e firma della scheda	Il valutatore relaziona al NdV, il grado di raggiungimento degli obiettivi affidati al professionista allegando la relativa scheda. Il NdV comunica all'ufficio stipendi l'esito dei controlli ed autorizza il pagamento.	In caso di mancata condivisione in merito al giudizio espresso dal valutatore, il NdV attiva la procedura di valutazione di seconda istanza.
Uffici / equipe sanitaria	Direzione SIT dipartimentale o / Dirigente responsabile	Al termine della Negoziazione di Budget, con incontro di condivisione e firma della scheda a cura del coordinatore / referente ufficio	Come sopra	Come sopra



Progetti strategici

Premessa

E' importante disporre di una forma d'incentivazione in grado di seguire le necessità legate al cambiamento ed alle relative sensibilità richieste per l'adeguamento tecnico-organizzativo-gestionale sollecitato dalle crescenti pressioni interne ed esterne. Servono strumenti che più di altri, siano in grado d'interpretare, motivare e promuovere i comportamenti necessari per raggiungere gli obiettivi strategici.

La forma del progetto strategico, è storicamente consolidata nella nostra organizzazione, e nel corso degli anni è stato gradatamente affinato, ed oggi rappresenta un elemento sostanziale del sistema incentivante complessivamente inteso.

I progetti strategici, rispondono ad un doppio criterio di selezione, in entrata (selezione del progetto e dei relativi partecipanti) ed in uscita (valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo).

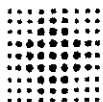
Conseguentemente
le parti concordano

il seguente percorso per la selezione, incentivazione e modalità di partecipazione ai progetti:

1. I progetti sono presentati dalla Direzione Strategica.
2. La Direzione Strategica, sulla base delle caratteristiche del progetto, attribuisce un peso nell'ambito di una scala da 1 a 5.

Caratteristiche	descrizione
valenza strategica	Avvio di settori o funzioni particolari - standardizzazione di processi, progetti di innovazione e sviluppo, attività/processi derivanti da obiettivi (aziendali - area vasta - regionali)
integrazione e razionalizzazione di processi produttivi	Razionalizzazione e condivisione di processi produttivi che coinvolgono più articolazioni e funzioni
modalità di elaborazione del progetto	piano di lavoro, descrizione dei processi, definizione degli obiettivi specifici e dei relativi indicatori

La valorizzazione economica della quota riconosciuta ai partecipanti è definita in misura direttamente proporzionale al peso del progetto. Individuata una quota base, il valore specifico da



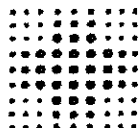
riconoscere ai partecipanti è individuato moltiplicando la quota base per il peso del relativo progetto, secondo le seguenti eguaglianze:

peso del progetto	valore della quota partecipante
1	Quota base x 1
2	Quota base x 2
3	Quota base x 3
4	Quota base x 4
5	Quota base x 5

Sono individuate le seguenti regole di inclusione / esclusione ai progetti incentivanti :

1. la partecipazione ai progetti è riservata ai dipendenti a tempo indeterminato;
2. è possibile partecipare a più progetti, ma si riceve comunque una sola quota : a tal fine il partecipante deve indicare a quale quota partecipare;
3. il responsabile del progetto relaziona utilizzando la scheda allegata, alla Direzione Strategica ed al Nucleo di Valutazione, entro il 30 aprile dell'anno successivo, l'esito del progetto;
4. la liquidazione avviene a seguito della verifica effettuata e sarà commisurata al grado di raggiungimento dell'obiettivo stabilito dal progetto: 100%, 50%, 0%;
5. la quota individuale può essere graduata, in funzione della partecipazione, dal responsabile;
6. la verifica è evidenziata nella seguente scheda di valutazione del progetto.

SCHEDA VALUTAZIONE PROGETTO



SERVIZIO SANITARIO REGIONALE
EMILIA-ROMAGNA
Azienda Unità Sanitaria Locale di Cesena

Nucleo di Valutazione

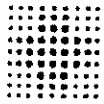
Responsabile:
dott. Andrea
Giamperoli

Sede:
P.zza L.Sciascia, 111
- int. 2
47023 Cesena (FC)
tel. 0547.352285

VALUTAZIONE PROGETTO
ANNO
(Dirigenza/Comparto)

Responsabile:

Titolo:



e-mail:
andrea.giamperoli@au
sl-cesena.emr.it

Descrizione:

Obiettivi:

Indicatore e standard :

Partecipanti:

VALUTAZIONE PROGETTO

Considerazioni

Conclusioni

☐ obtv raggiunto

☐ obtv non raggiunto

☐ obtv parzialmente raggiunto (.....%)

La valutazione è condivisa dal valutato/valutati:





☐ SI

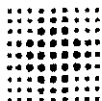
☐ NO

Nel caso non sia condivisa specificare i motivi:

Partecipanti

Grado di partecipazione %



Firma responsabile

Data: _____

Stipendio risultato

Premessa

L'applicazione sperimentale dell'incentivazione "stipendio di risultato", ci ha offerto l'opportunità di valorizzare, attraverso una modalità innovativa, le risorse umane dell'area comparto. Con questa prima applicazione sperimentale, abbiamo sostenuto un riconoscimento economico ai professionisti sui quali ricade una specifica responsabilità. Tale meccanismo d'incentivazione, comune tra le diverse aree professionali sanitaria – tecnica ed amministrativa, risponde alla necessità di riconoscere specifiche responsabilità, anche non descritte nell'ambito della struttura organizzativa formale, ma derivanti dalla necessità di promuovere una responsabilizzazione diffusa, caratterizzata da nodi organizzativi, processi e risorse, le cui responsabilità di governo necessitano di adeguato riconoscimento. Questa incentivazione, aggiuntiva rispetto alla quota di produttività collettiva, è quindi una modalità importante per riconoscere situazioni che per le caratteristiche di estemporaneità, non trovano collocazione nell'ambito dei percorsi incentivanti legati a responsabilità organizzative più strutturate. La scelta è quindi di individuare quali destinatari, sia i professionisti del ruolo tecnico - amministrativo che svolgono particolari funzioni, sia i professionisti del ruolo sanitario con funzioni di referenti clinici od organizzativi.

Non potendo fare riferimento ad una classificazione organizzativa formale esistente, la selezione delle funzioni alle quali attribuire l'incentivazione sperimentale di risultato avviene sulla base di criteri e modalità condivisi.

Conseguentemente
le parti concordano

CRITERI:

Sono destinatari della incentivazione di risultato i dipendenti:

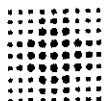
- a) del ruolo tecnico ed amministrativo appartenenti alle categorie C – D – Ds, che esercitano, nell'ambito dell'articolazione di appartenenza, funzioni di coordinamento di risorse umane, riconosciute dalla posizione da cui dipendono. L'identificazione della funzione, a cura del responsabile, è effettuata attraverso una verifica del presidio effettivo delle seguenti aree di responsabilità:
 - Assicura, al responsabile, la gestione ordinaria delle problematiche relative alla gestione delle risorse umane del (reparto, sezione, sportello ecc...), con particolare riferimento a programmazione turni, sostituzioni, ferie
 - Garantisce, al responsabile, il flusso informativo relativo alla gestione operativa delle risorse umane del (reparto, sezione, sportello ecc...)
 - Assicura, agli operatori del (reparto, sezione, sportello ecc...), il riferimento per ogni richiesta relativa all'organizzazione stabilita dal responsabile
 - Assicura, per gli operatori del (reparto, sezione, sportello ecc...), il primo livello di riferimento per le istanze che gli operatori intendono sottoporre al responsabile.
- b) del ruolo sanitario appartenenti alle categoria D con funzioni di referenti clinici od organizzativi (es: case manager), riconosciute dalla posizione da cui dipendono.

MODALITA'

Su richiesta della Direzione Strategica è segnalata, da parte delle articolazioni dipartimentali o staff, la funzione di cui sopra, successivamente la Direzione Strategica procede alla selezione definitiva delle funzioni cui assegnare il salario di risultato ed alla comunicazione alle articolazioni organizzative interessate. I Direttori/Responsabili delle articolazioni organizzative interessate sono tenute ad elaborare apposita scheda obiettivo che deve essere sottoscritta dal dipendente destinatario delle incentivazione di risultato.

INCENTIVO DI RISULTATO



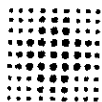
L'incentivo di risultato, (differenziato in tre fasce C - €1000, D- €1100, DS - € 1200), è corrisposto a consuntivo, a fronte di riscontro positivo, da verificare attraverso il percorso stabilito per la valutazione degli specifici obiettivi affidati e descritti in apposita scheda.

In ordine alle modalità di attribuzione e verifica degli obiettivi, così come avviene per la dirigenza e per le posizioni organizzative del comparto/coordinamenti sanitari, anche per le funzioni identificate per l'incentivazione di risultato, sono individuati specifici obiettivi, sottoscritti dagli interessati. Il percorso di attribuzione e verifica degli obiettivi segue le modalità definite nell'ambito del percorso di budget aziendale. Qualora i tempi di riferimento per l'attribuzione degli obiettivi riferibili all'incentivo di risultato, non coincidessero con il percorso di attribuzione degli obiettivi definiti nell'ambito della programmazione di budget, i responsabili dovranno assicurare all'organismo di controllo, il flusso informativo necessario alla verifica del raggiungimento dell'obiettivo, pena la mancata liquidazione dell'incentivo.

Tempistica per verifica e pagamento incentivi

Il processo di attribuzione e verifica delle incentivazioni annuali, prende avvio con la presentazione delle linee guida budget e termina, a conclusione del ciclo annuale, con la verifica di obiettivi/progetti. La chiusura di un ciclo coincide con l'avvio del successivo, pertanto si avranno momenti di naturale sovrapposizione tra progettazione relativa al nuovo ciclo e rendicontazione relativa al precedente.

Per assicurare riferimenti certi, sia ai professionisti destinatari delle incentivazioni, sia agli uffici che a diverso titolo intervengono nell'ambito del percorso di verifica ed attribuzione, è definita una tempistica generale in ordine a: condivisione degli obiettivi, attribuzione, verifica, pagamento. Le fasi in cui si articola il processo sono: progettazione, condivisione, verifica. La progettazione prende avvio con le linee guida di dicembre. La rendicontazione, è programmata per il mese di aprile, ed è riferita sia agli obiettivi, sia ai progetti strategici. I pagamenti a saldo, di tutte le incentivazioni, sono concentrati nel mese di luglio. Tutti gli accordi decentrati, definiti ai tavoli trattanti, in ordine a percorsi, tempi e modalità di verifica e pagamento incentivazioni, dovranno tendenzialmente raccordarsi allo schema definito.



	Produttività collettiva	Inc. risultato	Progetti incentivati
Gennaio	Attribuzione ai Dipartimenti obv ac (avvio anticipo mensile su obv ac)		
Febbraio	Attribuzione obv UO / SSA		
Marzo	Attribuzione obv PO/Coord/equipes	Attribuzione obv a funzioni particolari	
Aprile	Verifica da parte Staff/UO/PO/Coord obv anno precedente	Verifica da parte Staff/UO/PO/Coord obv anno precedente	Direzione strategica presenta progetti anno in corso I referenti dei progetti rendicontano gli obiettivi dei progetti anno precedente
Maggio	NdV Verifica obv anno precedente	NdV Verifica obv anno precedente	NdV verifica progetti anno precedente
Giugno	NdV relazione risultanze obv anno precedente a Direzione Generale	NdV relazione risultanze obv anno precedente a Direzione Generale	NdV relazione risultanze progetti anno precedente a Direzione Generale
Luglio	Direzione Generale dispone pagamento saldo obv anno precedente	Direzione Generale dispone pagamento unico obv anno precedente	Direzione Generale dispone pagamento unico progetti anno precedente
Agosto			
Settembre			
Ottobre			
Novembre			
Dicembre	Linee guida al budget	Linee guida al budget	

