

# AOU di Cagliari

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

*ANNO 2011-2012*

**Aree del Comparto**

*Dicembre 2011*

*Aggiornata 14/09/2012*

## **ARTICOLO 1 - PROTOCOLLO APPLICATIVO - PREMESSE**

*L'Azienda Ospedaliero Universitaria di Cagliari, rappresentata dal Direttore Generale, Direttore Amministrativo, Direttore Sanitario e dagli altri componenti della delegazione trattante di parte pubblica ha illustrato ai rappresentanti delle OO.SS. delle Aree del Comparto, nelle riunioni all'uopo convocate, le norme contrattuali concernenti il Sistema Premiante relativo agli anni 2011-2012\_ e seguenti (salvo nuova contrattazione integrativa).*

## **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 organizzative. Il presente protocollo 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'apposito servizio aziendale e definiti nella loro consistenza previo accordo annuale con le OO.SS. di ciascuna area contrattuale.

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 ed alle intese vigenti.

## **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 - se istituite - (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 è individuabile all'interno di un margine di variabilità compreso tra 0,8 e 1,2 attraverso un percorso ed elementi caratterizzati da oggettiva e documentabile evidenza.

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

Analogamente a quanto viene effettuato per le Macrostrutture, la Direzione aziendale, dopo aver svolto l'opportuna informativa alle OO.SS. rispetto alle scelte strategiche di propria competenza, individua un “punteggio differenziale” di accesso al fondo a ciascuna Unità Operativa con un margine di variabilità compreso tra 0,8 e 1,2.

Anche in questo caso l'attribuzione del punteggio differenziale dovrà essere basata, in considerazione di elementi oggettivi e documentabili, sulla consistenza degli obiettivi assegnati in sede di negoziazione di budget in rapporto all'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; a tal fine si individuano i seguenti coefficienti di accesso individuale:

<i>Incarico</i>	<i>Parametro di accesso</i>
Direttore di Struttura Complessa	<b>1,20</b>
Responsabile di Struttura Semplice (UOSD e UOS)	<b>1,10</b>
Dirigente professionale	<b>1,00</b>

<i>Categoria</i>	<i>Parametro di accesso</i>
Ds	<b>2,00</b>
D	<b>1,80</b>
C	<b>1,60</b>
Bs	<b>1,40</b>
B	<b>1,20</b>
A	<b>1,00</b>

## **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 di valenza 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, 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 dell'Unità Operativa titolare di budget 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 alla realizzazione del piano operativo dell'équipe.

Il punteggio differenziale di valorizzazione è compreso nell'intervallo di variabilità 0,5 - 1,5.

Per determinarlo si prende in esame il grado di adesione del singolo operatore, in una scala che va dal Livello1 al Livello 5, secondo i criteri prestabiliti e concordati con il titolare della Unità Operativa nelle forme di cui all'allegato tecnico ed esemplificativo 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/Responsabili dei CdR e dai Quadri aziendali.

Il Dirigente dovrà comunque motivare, seppure succintamente, le ragioni della predetta attribuzione (differenziante o meno), dandone informazione preventiva a tutta l'équipe e, successivamente, ponendola in discussione e confronto, anche su richiesta degli interessati (Vedi appendice tecnico-metodologica).

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

- ai Direttori di dipartimento/area, dal Direttore Sanitario e/o Amministrativo aziendale;
  - ai Direttori di UO con autonomia di budget (CdR), da parte del Direttore di Dipartimento / area di afferenza;
- in mancanza della figura di Direttore di Dipartimento/Area, provvederà il Direttore Sanitario o Amministrativo, in considerazione dell'area di afferenza.

#### **ARTICOLO 8BIS – ORGANISMO DI CONCILIAZIONE**

In ottemperanza alla disposizione contenuta nell'art. 7, comma 3, lett. b) del D. Lgs 150/2009 è costituito un apposito Collegio di Conciliazione composto da tre membri, le cui funzioni di Presidente sono affidate, a secondo del ruolo di appartenenza del valutato, a un direttore di Struttura Complessa Sanitaria o Amministrativa, e a due collaboratori professionali coordinatori - ex caposala (ovvero due collaboratori professionali/tecnici o amministrativi) in servizio presso la AOU di Cagliari, scelti e nominati dal Direttore Generale; ai tre componenti titolari si aggiungono tre componenti supplenti. Nel rispetto del principio di terzietà ed imparzialità dell'Organismo, è esclusa la nomina del Direttore di struttura complessa gerarchicamente sovraordinato al valutato, nonché di componenti appartenenti alla stessa struttura del valutato.

#### **ARTICOLO 8TER – PROCEDURA DI CONCILIAZIONE**

In caso di conflitto nell'ambito del procedimento di valutazione, il valutato potrà presentare richiesta di riesame della valutazione al Direttore Generale.

Il Direttore Generale procederà alla nomina del Collegio di cui al precedente articolo 8 bis.

Il Collegio di Conciliazione, esaminata la scheda di valutazione e sentiti gli interessati, dovrà adoperarsi attivamente affinché le parti raggiungano un accordo, al fine di prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.

Il valutato, in questa fase, potrà farsi assistere da un rappresentante sindacale o da un suo avvocato di fiducia.

Dall'esito della procedura conciliativa viene redatto apposito verbale che dovrà essere notificato alle parti.

La procedura conciliativa deve concludersi entro 15 giorni dalla individuazione del Collegio di cui all'articolo 8 bis.

**ARTICOLO 9 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DEL GRADO DI RESPONSABILITÀ DEI SOGGETTI COMPONENTI L'EQUIPE**

Nell'intento di distinguere il grado di responsabilità delle diverse componenti l'equipe stessa, si prevede che il risultato relativo alla performance organizzativa cui ciascun professionista/operatore afferisce vada 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:

Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità
Direttore di Dipartimento / Area	100%
Responsabile di UOSD/UOS	100%
Dirigente professionale	80%
Posizioni Organizzative	100%
Categoria D e categoria Ds	80%
Categoria C	50%
Categoria Bs, B e A	30%

**Esempio:**

Incarico/Categoria	Liv. di responsabilità	Esempio performance di UO	Responsabilità differenziata	Performance equivalente
Direttore di Dipartimento/Area	100%	<b>80%</b>	(100% di 20%) = 20%	80%
Responsabile di UOSD/UOS	100%		(100% di 20%) = 20%	80%
Dirigente professionale	80%		(80% di 20%) = 16%	84%
Posizioni Organizzative	100%		(100% di 20%) = 20%	80%
Categoria D e categoria Ds	80%		(80% di 20%) = 16%	84%
Categoria C	50%		(50% di 20%) = 10%	90%
Categoria Bs, B e A				

**ARTICOLO 10 – DISTRIBUZIONE DEGLI INCENTIVI IN FUNZIONE DELLE ASSENZE DEI COMPONENTI L'EQUIPE**

Gli incentivi relativi ad una determinata équipe saranno attribuiti tenendo conto delle disposizioni contenute nella Circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 8 del 2010.

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 11 – ALLEGATI E MODALITÀ ATTUATIVE**

Al termine del periodo di applicazione del sistema premiante (esercizio), svolto il lavoro di verifica e di determinazione delle performance organizzative da parte dell'OIV, gli appositi servizi aziendali provvederanno a calcolare l'importo della retribuzione di risultato o produttività collettiva spettante a ciascun dipendente e ad effettuare il conguaglio con quanto eventualmente liquidato in forma di anticipazione.

La presente metodologia, che in via di prima applicazione si intende attivata fin dall'esercizio 2011, andrà a pieno regime nell'esercizio successivo (2012). A tal proposito si prevede che per il 2011 il punteggio di valenza sia fissato pari a 1.0 per tutte le strutture aziendali e che il punteggio di valorizzazione sia ricompreso in un range di variabilità 0,8 - 1,2.

Le modalità di gestione ed i contenuti riferiti alle schede di valorizzazione individuale (criteri e livelli di apporto individuale) saranno oggetto di attento monitoraggio da parte della Direzione aziendale, al fine di garantire la correttezza metodologica nell'utilizzo dello strumento, con particolare riferimento alle fasi di prima applicazione del Sistema.

Infine, si ritiene opportuno precisare che il presente protocollo va a regolamentare esclusivamente le modalità di distribuzione della retribuzione di risultato o produttività collettiva 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 professionisti/operatori.

#### **APPENDICE TECNICO METODOLOGICA E LINEE GUIDA SULLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DI VALORIZZAZIONE INDIVIDUALE:**

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

Il Direttore/Responsabile di Centro di Responsabilità (da ora in poi chiamato per semplicità “Responsabile”), per definire la “valorizzazione differenziale” individuale che misura l'apporto dei singoli alla produttività dimensione organizzativa cui lo stesso afferisce (punteggio di flessibilità), deve attribuire a ciascun collaboratore un punteggio definito; la responsabilità di differenziare l'apporto dei singoli rientra, di fatto, nelle competenze stabilite in sede di attribuzione dell'incarico dirigenziale. Ciascun Responsabile di CdR, 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 propria struttura/macrostruttura, qualitativi e prestazionali; in base ad una griglia che definisce i livelli di flessibilità attesi per l'èquipe relativamente all'apporto alla produttività concordato coi singoli collaboratori, egli determinerà il grado di flessibilità che ogni professionista/operatore 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 ciascun CdR possono essere utilizzati differenti criteri differenziali; segue un **esempio**:

Il Responsabile concorda i seguenti CRITERI:

Disponibilità a trasferire l'apprendimento (*N. eventi informativi/formativi ...*)

Disponibilità a garantire particolari esigenze di servizio (*Ambiti/ampiezza bacino d'intervento*)

Grado di operatività in autonoma (*Gestione procedure specifiche ...*)

Coinvolgimento in progetti finalizzati (*N. progetti trasversali ...*)

(*Ambito generale*) (*Criterio specifico CdR*)

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 punteggio che tenga conto di competenze e disponibilità ad assumere incarichi, ruoli o livelli di impegno differenziati. Per assicurare il dovuto coinvolgimento dei componenti della propria equipe, il Responsabile redige apposito verbale delle riunioni di concordamento.

Dai criteri di cui sopra deriverà, quindi, una tabella come di seguito:

CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
<b>Disponibilità a trasferire l'apprendimento</b> N. eventi informativi/formativi ...	1	2-3	4-5	6-7	>7
<b>Disponibilità a garantire particolari esigenze di servizio</b> Ampiezza ambito d'intervento	Unità Operativa	Dip/Area	Interdipart.	Aziendale	Regionale
<b>Grado di operatività in autonoma</b> Gestione procedure specifiche ...	Minima (1 procedura)	Bassa (2 procedure)	Media (3-4 procedure)	Ampia (5 procedure)	Totale (>5 procedure)
<b>Coinvolgimento in progetti finalizzati</b> N. progetti trasversali ...	0	1	2	3	>4
[Ambito generale] [Criterio specifico CdR]	...	...	...	...	...

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 ed ovviamente viene sottoposta a verifica finale da parte dello stesso responsabile dell'equipe.

Il calcolo della quota spettante è sviluppato utilizzando il punteggio individuale risultante a fine anno.

#### **Linee d'indirizzo per l'individuazione dei criteri di valorizzazione.**

Ai fini di una individuazione dei criteri di valorizzazione che, pur traducendosi in forma contestualizzata a livello di ciascuna struttura, garantisca una coerenza metodologica di fondo a livello aziendale, si ritiene opportuno che nella definizione dei suddetti criteri e correlati livelli ciascun responsabile attenzi i seguenti macro-ambiti:

Nella **valorizzazione dei titolari di struttura** da parte dei titolari di macro-struttura:

- Impegno nelle politiche formative / di professionalizzazione
- Contributo organizzativo / qualitativo in ambito di area/dipartimento
- Politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane
- Coinvolgimento in progetti trasversali finalizzati
- Contributo al miglioramenti della qualità organizzativa e/o dei processi
- Gestione delle fasi di programmazione e controllo (budgeting)
- Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget

Nella **valorizzazione del personale non titolare di struttura** (dirigenti professional):

- Disponibilità a trasferire l'apprendimento / impegno nella formazione personale
- Disponibilità a garantire particolari esigenze di servizio

- Grado di operatività in autonomia
- Coinvolgimento in progetti trasversali finalizzati
- Contributo al miglioramenti della qualità dei servizi e/o delle procedure
- Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di budget