



I.N.R.C.A.  
Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani V.E.II  
Via S.Margherita, 5 - 60124 ANCONA -  
Sito INTERNET <http://www.inrca.it>

# ACCORDO RETRIBUZIONE DI RISULTATO Biennio 2018/2019 Area Dirigenza Medica

1. S. S. S. S.

B. B. B. B.

A. A. A. A.

D. D. D. D.

C. C. C. C.

F. F. F. F.

G. G. G. G.

H. H. H. H.

Premesso che in data 16.04.2019 è stata sottoscritta l'ipotesi di accordo in ordine alla retribuzione di risultato biennio 2018/2019, per l'area della dirigenza medica e veterinaria dell'INRCA e che il Collegio Sindacale nella seduta del 10.07.2019 ha espresso parere favorevole, in data 23/07/19 presso l'Amministrazione INRCA di Ancona le delegazioni trattanti di parte pubblica e di parte sindacale sottoscrivono il seguente accordo integrativo aziendale.

### ***Art.1 - Sistema dei Valori***

Il sistema di valori a cui è ispirato il sistema di budgeting è composito e si fonda sul presupposto che il sistema di budgeting e quello di valutazione e premiante sono strumenti di supporto alla direzione generale per guidare la gestione verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

In questa ottica, gli strumenti e le soluzioni sono stati progettati in modo tale da esaltare l'aspetto motivazionale, ritenuto l'elemento di intorno al quale si gioca il successo o l'insuccesso di un sistema di budgeting, di valutazione e premiante del personale.

Il riferimento ad un arco temporale definito (l'anno) non deve distogliere l'attenzione verso il perseguimento degli obiettivi strategici di lungo periodo, che rappresentano la cornice di riferimento dell'intero sistema degli obiettivi di budget. La sistematica verifica di coerenza tra gli obiettivi di lungo e di breve periodo è presupposto per l'implementazione di un efficace sistema di budgeting.

Altro valore condiviso nella progettazione dei due sistemi è la necessaria correlazione tra i risultati attesi e le risorse a disposizione per raggiungerli: il fabbisogno di risorse economiche, finanziarie, tecnologiche, umane quantificato nel Budget è un valore correlato al volume di attività programmate che rappresentano il primo, imprescindibile, elemento su cui basare l'intero percorso.

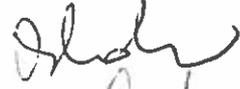
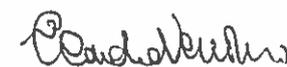
Infine, gli strumenti di budgeting, di valutazione e premiante del personale sono improntati alla valorizzazione dell'autonomia dei dirigenti, che devono trovare in tali sistemi efficaci supporti ai propri processi di programmazione e di controllo.

Il sistema di valori sopra condiviso comporta una caratterizzazione flessibile del sistema budgetario che si va delineando, in quanto per rispondere efficacemente a strumento guida di comportamenti aziendale deve saper adattarsi, anche in corso d'anno, all'evoluzione dell'ambiente. In questo senso, la revisione del budget è attività necessaria in caso di eventi sopraggiunti non previsti che modificano il quadro complessivo aziendale e rendono non più perseguibili gli obiettivi a base del processo stesso.

### ***Art.2- Utilizzo delle risorse economiche***

La scheda di budget è impostata su 4 item di valutazione che si basano su arce / prospettive. In questa logica, il sistema incentivante si inserisce all'interno delle fasi del processo di budgeting in maniera congiunta e complementare.

Ai fini del sistema incentivante, la fase del ciclo di budgeting riguardante la traduzione degli obiettivi strategici in linee guida esplicitanti le priorità dell'anno in corso comporta la necessità di definire coerentemente il peso complessivo da assegnare agli obiettivi derivanti dal sistema di budgeting (le 4 arce / prospettive).

1.    
 

Il sistema incentivante per il quale si utilizzeranno le schede di seguito rappresentate, fa comunque riferimento a diverse percentuali dell'ammontare complessivo dei fondi contrattuali di risultato.

Per il biennio 2018/2019 si propone di suddividere il fondo della retribuzione di risultato nel modo seguente:

Anno 2018

⇒ il 100 % destinato agli obiettivi di budget

Anno 2019

⇒ il 90 % destinato agli obiettivi di budget

⇒ il 10% a disposizione della Direzione Generale per obiettivi direzionali

I progetti direzionali sono realizzati in orario aggiuntivo e solo in casi particolari, qualora la natura stessa del progetto lo richieda, potranno essere svolti in orario di lavoro ferma restando la necessità che i partecipanti al progetto abbiano comunque maturato orario eccedente così come definito inizialmente nel progetto. Quest'ultima diventa la *conditio sine qua non* per la corresponsione del compenso relativo al progetto direzionale.

Nell'ambito dei progetti direzionali si specifica che:

- saranno preventivamente individuate dalla Direzione Generale aree prioritarie di intervento all'interno delle quali poter realizzare progetti direzionali; le stesse saranno comunicate alle OO.SS prima della loro approvazione ponendo l'argomento all'ordine del giorno della prima riunione utile;
- tutti i progetti dovranno comunque comportare un forte valore aggiunto e/o un lavoro aggiuntivo;
- il lavoro per progetti è una normale modalità di svolgimento delle attività sia di area amministrativa che sanitaria e di ricerca e che quindi non sarà possibile considerare ogni innovazione come iniziativa da supportarsi economicamente ad hoc;
- di norma non sarà possibile partecipare / aderire a più progetti direzionali

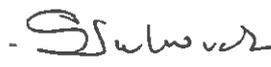
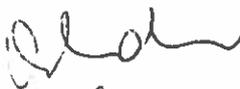
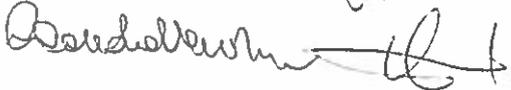
Le proposte di progetti direzionali devono essere presentate alla Direzione Generale entro il termine da questa stabilito. Dopo la chiusura dei termini di presentazione dei progetti, sarà data informazione alle OO.SS. in merito ai progetti approvati dalla Direzione Generale con riferimento ai tempi e ai modi di esecuzione, al personale coinvolto e alla sua valorizzazione.

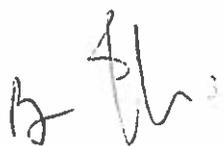
La proposta deve essere presentata dal dirigente responsabile dell'U.O.C/U.O.S.D. dopo che la stessa sia stata concordata con la Direzione di riferimento (Scientifica, Sanitaria e Amministrativa). Nei settori privi di tale figura, essa sarà avanzata dal titolare di posizione organizzativa e solo in caso di assenza anche di quest'ultima figura, subentrerà il Direttore di Dipartimento. Nel progetto dovrà essere esplicitato e motivato chiaramente se la sua realizzazione debba avvenire fuori orario di servizio, nel qual caso il dipendente dovrà timbrare il cartellino marcatempo utilizzando lo specifico codice di rilevazione presenza "08". Inoltre, il progetto dovrà essere corredato delle adesioni formali da parte dei dipendenti.

L'erogazione dei compensi legati ai progetti direzionali avverrà a consuntivo o per stato di avanzamento lavori previa valutazione della Direzione Generale su parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

I residui derivanti dal parziale utilizzo degli altri fondi contrattuali e della quota di fondo di risultato destinata agli obiettivi direzionali confluiscono nella quota destinata agli obiettivi di budget del medesimo anno.

L'assegnazione degli obiettivi per CdR comporta che, coerentemente, anche le quote incentivanti siano sostanzialmente assegnate per CdR, benché costruite sul singolo dipendente, come se ciascuno di essi raggiungesse al 100% gli obiettivi assegnati, con l'unica differenza derivante dall'area contrattuale. Più specificatamente la quota per CdR sarebbe semplicemente il

1.    


prodotto della quota teorica del dipendente (differente a seconda dell'area contrattuale) per il numero delle unità equivalenti per figura professionale di quel CdR.

I range per stabilire il raggiungimento o meno degli obiettivi quantitativi del CdR delle prime 3 aree / prospettive nonché dei risultati riportati nella 4 area, sono i seguenti :

risultato <65%	valutazione negativa-obiettivo non raggiunto
risultato $\geq$ 65% < 95%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente in proporzione
risultato $\geq$ 95%	obiettivi raggiunti da compensare economicamente al 100%

Per gli obiettivi di tipo qualitativo il parametro di valutazione per il raggiungimento è del tipo SI / NO, salvo i casi in cui, considerata la natura dell'obiettivo, sia comunque possibile effettuare una valutazione in termini quantitativi.

Per la distribuzione dei c.d. "resti" nel caso in cui il CdR abbia raggiunto pienamente i primi 3 item considerati, i "resti" non possono che derivare dal fatto che uno o più dirigenti all'interno del proprio CdR non sia stato valutato pienamente nell'item 4. Questa quota viene redistribuita all'interno del CdR tra coloro che sono stati valutati in maniera pienamente positiva. Questo perché avendo il CdR raggiunto completamente gli obiettivi di interesse aziendale evidentemente questo è stato per merito di coloro che hanno pienamente raggiunto gli obiettivi e sono stati valutati positivamente "compensando" coloro che invece non hanno pienamente raggiunto gli obiettivi.

Nel caso in cui i "resti" da redistribuire derivino dal mancato o parziale raggiungimento degli obiettivi dei primi 3 item aziendali, tale residuo è assegnato proporzionalmente tra tutti i CdR che abbiano raggiunto una valutazione  $\geq$  al 65%.

In ogni caso la quota incentivi che verrà corrisposta a ciascun soggetto sarà al netto delle decurtazioni individuali dovute alle assenze dal servizio come precisato successivamente. I resti come appena individuati saranno corrisposti entro l'esercizio nel quale si procede alla valutazione.

### **Art. 3 - La scheda di budget**

La scheda di Budget di CdR è composta da tre parti fondamentali.

La prima parte è costituita dalla scheda riassuntiva degli obiettivi assegnati al CdR con la pesatura di ciascun obiettivo, sottoscritta congiuntamente dal Direttore del Dipartimento e/o Cdr e dal Direttore generale. Essa sintetizza gli obiettivi prioritari assegnati dalla Direzione al Dipartimento, tradotti in termini di azioni e di indicatori, con l'esplicitazione del legame che li lega alle aree strategiche ed il relativo peso attribuito.

La necessità di rendere sempre più coerenti e convergenti i processi di formulazione degli obiettivi della dirigenza e del comparto, da sempre separati per rispondere ad una esigenza normativa piuttosto che gestionale ha spinto a far convergere il risultato dei due processi in un'unica scheda.

La scheda riassuntiva contiene gli obiettivi, le azioni, gli indicatori e i valori di riferimento degli stessi indicatori in maniera sintetica rimandando ai prospetti successivi allegati.

Di seguito si dà rappresentazione della scheda riassuntiva che dovrà essere siglata a completamento del percorso di budgeting e di valutazione.

1. S. Scorsini  
R. Scorsini  
H. Scorsini

SETTORE	OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	RANGE PUNTEGGIO	PESO DIRIGENZA	PESO COMPARTO	NOTE
Economico-finanziario	1-	1-						Gli obiettivi, le azioni e gli indicatori saranno descritti sinteticamente in questa scheda  Allegati: Allegato 1 Attività e indicatori di risultato e performance Allegato 2 Risorse Economiche Allegato 3 Piano delle risorse umane Allegato 4 Piano degli investimenti Allegato 5 Scheda valutazione processi produttivi, relazionali, organizzativi
	2-	2-						
	3-	3-						
Processi interni (in termini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						
Prospettiva dell'utenza e stakeholder	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						
Sviluppo e innovazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi	1-	1-						
	2-	2-						
	3-	3-						

IL RESPONSABILE \_\_\_\_\_

IL DIRETTORE GENERALE \_\_\_\_\_

Per gli anni 2018/2019 si prevedono i seguenti pesi per le varie aree:

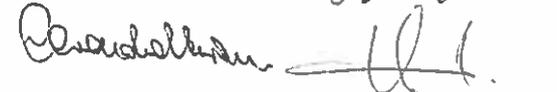
SETTORE	Direttore medico/veterinario di Dipartimento	Direttore medico/veterinario SOC	Dirigente medico/veterinario SOSD/SOS, Professional
Economico finanziario	10%	30%	30%
Processi interni (intermini quantitativi, di efficienza, appropriatezza e qualità)	35%	30%	30%
Prospettiva dell'utenza e stakeholder	20%	15%	15%
Sviluppo e innovazione dei processi produttivi e organizzativi	35%	25%	25%

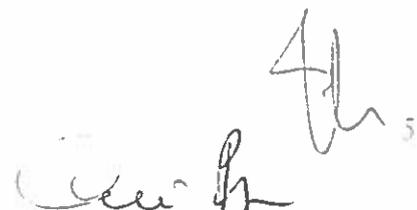
La seconda parte è costituita dalla scheda di Budget del CdR che sintetizza in termini quantitativi le attività programmate per l'anno e conseguentemente le risorse necessarie; la scheda è suddivisa in quattro parti:

- Attività ed Indicatori di risultato e performance;
- Risorse economiche
- Piano delle risorse umane le quali debbono risultare adeguate alle attività richieste, in base a quanto stabilito dalle norme del CCNL che regolano l'orario di lavoro
- Piano degli investimenti.

La scheda di CdR rappresenta, da un lato, l'aggregazione di identiche schede di budget riferite alle singole articolazioni del Dipartimento e, dall'altro, il fondamento per la selezione degli indicatori su cui concentrare la valutazione del personale che partecipa al raggiungimento degli obiettivi del Dipartimento.

Infine si dà rappresentazione della parte delle schede di budget costituite dalle schede di valutazione dei processi produttivi, relazionali e organizzativi, suddivise per aree contrattuali o incarichi organizzativi.

1. -   




**Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi**

Anno di riferimento .....

SCHEDA DI .....  
 DIRETTORE DIPARTIMENTO   
 DIRETTORE STRUTTURA COMPLESSA

Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso Struttura Complessa	Peso Dipartimento	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet. finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper lavorare con le diverse UU.OO. Aziendali comprese quelle collocate in località diverse Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori al fine di sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento dei risultati	50%	30%		
Motivazione					
Organizzazione	Attenzione agli aspetti formali e sostanziali del sistema di valutazione Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e gestionali e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna	30%	20%		
Motivazione					
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%	10%		
Motivazione					
Per il solo Dipartimento					
Capacità Direzionali	Capacità di promuovere e gestire il cambiamento organizzativo nell'ottica dipartimentale Capacità di favorire l'integrazione delle risorse dipartimentali ed il lavoro per processi		40%		
Motivazione					
Totale Peso / punteggio		100%	100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO	25%	35%
---	-----	-----

FIRMA DEL VALUTATORE

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

---

FIRMA PER PRESA VISIONE

FIRMA DEL VALUTATO

SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		Valori percentuali di raggiungimento
punteggio	Descrizione	
0	Item non applicabile	0%
1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5	Risultati pienamente raggiunti	100%

1. S. ...  
 ...

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi				
Anno di riferimento .....				
SCHEDE DI ..... DIRIGENTE STRUTTURA SEMPLICE <input type="checkbox"/> DIRIGENTE PROFESSIONAL <input type="checkbox"/>				
Area di valutazione	Criteri di valutazione	Peso% (struttura semplice e dirigente professional)	POSSIBILI INDICATORI	Valutaz sintet. finale da 0 a 5
Integrazione Interna/esterna	Saper instaurare rapporti di collaborazione con tutti gli operatori condividendo progetti, informazioni e risorse Saper lavorare con le diverse UU.OO. aziendali comprese quelle collocate in località diverse	50%		
Motivazione			0	
Organizzazione	Saper individuare soluzioni ai problemi operativi e migliorare i servizi rivolti all'utenza interna ed esterna Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione	30%		
Motivazione				
Risoluzione dei conflitti	Capacità di affrontare e gestire le situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali	20%		
Motivazione				
Totale Peso / punteggio		100%		

PESO DELLA SCHEDA DI VALUTAZIONE SU SISTEMA PREMIANTE COMPLESSIVO	25%	FIRMA DEL VALUTATORE														
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO FIRMA PER PRESA VISIONE																
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO FIRMA PER PRESA VISIONE																
<b>SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE</b> Valori percentuali di raggiungimento 0 Item non applicabile 0% 1 Risultati non completamente raggiunti 40% 2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento 60% 3 Risultati discreti con spazio di miglioramento 80%		<b>SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Descrizione</th> <th>Valori percentuali di</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0 Item non applicabile</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>1 Risultati non completamente raggiunti</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>3 Risultati discreti con spazio di miglioramento</td> <td>80%</td> </tr> <tr> <td>4 Risultati buoni, con spazi di miglioramento</td> <td>90%</td> </tr> <tr> <td>5 Risultati pienamente raggiunti</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>	Descrizione	Valori percentuali di	0 Item non applicabile	0%	1 Risultati non completamente raggiunti	40%	2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%	3 Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%	4 Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%	5 Risultati pienamente raggiunti	100%
Descrizione	Valori percentuali di															
0 Item non applicabile	0%															
1 Risultati non completamente raggiunti	40%															
2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%															
3 Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%															
4 Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%															
5 Risultati pienamente raggiunti	100%															

#### Art.4 – La corresponsione dei compensi

La retribuzione di risultato è corrisposta nei limiti delle risorse economiche stanziare ed in base al raggiungimento totale ovvero parziale degli obiettivi affidati, previa certificazione dell'O.I.V..

Si precisa che, ad eccezione delle ferie, tutte le giornate di assenza dal servizio comportano una decurtazione proporzionale della quota spettante. Costituiscono eccezione anche le giornate di assenza per congedo di maternità obbligatoria, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità che saranno però remunerate al 25%.

L. S. ...  
 ...

...  
 ...

...  
 ...

Per la corresponsione dei compensi il fondo destinato alla remunerazione degli obiettivi di budget sarà erogato secondo le seguenti scadenze:

- > 40% entro il mese successivo a quello in cui l'O.I.V. effettua la valutazione dello Stato Avanzamento Lavori
- > 60% a saldo entro il mese successivo a quello in cui l'O.I.V. certifica il grado di raggiungimento degli obiettivi per l'intero anno, indicativamente entro luglio.

Si precisa che gli importi per stato di avanzamento dei lavori non vengono corrisposti ai dipendenti che alla data di erogazione risultino cessati dal servizio o in aspettativa senza assegni.

La quota individuale teorica da corrispondere è determinata nella seguente misura: coefficiente 1,1 per i dirigenti responsabili di UOSD e per i Direttori di UOC., coefficiente 1 per tutti gli altri dirigenti.

Nel caso in cui una struttura temporaneamente priva di titolare, dopo aver verificato che non vi siano nella unità operativa dirigenti medici in possesso dei requisiti previsti dall'art.18 c.2 del CCNL 08.06.2000 e s.m., venga affidata ad interim ad altro dirigente con corrispondente incarico, ai sensi dell'art.18, comma 8°, del CCNL 08.06.2000, quest'ultimo avrà diritto a percepire, oltre alla quota economica spettante per il proprio incarico, la quota di retribuzione di risultato collegata alla struttura affidatagli. Analogamente la quota variabile legata alla pesatura dell'incarico ricoperto ad interim verrà riconosciuta a titolo di retribuzione di risultato nell'ipotesi in cui tale incarico venga ricoperto da personale di altra struttura in posizione di comando. Il maggior aggravio di responsabilità del dirigente sostituito sarà, inoltre, compensato con un'ulteriore quota incentivante, pari al valore dell'indennità di cui al comma 7 del citato art.18, come modificato dall'art.11 CCNL 03.11.2005, finanziata con le risorse che residuano nell'ambito del fondo di posizione del medesimo anno per effetto della vacanza del posto e che potranno essere corrisposte sotto forma di retribuzione di risultato previa verifica dell'organismo di valutazione. Ciò nella considerazione che entro 6 mesi prorogabili di altri 6 mesi, dovrà essere effettuata la procedura pubblica per la copertura del posto vacante.

Si evidenzia che, nel caso in cui ad un dirigente venga attribuita in via temporanea la responsabilità dell'U.O. di appartenenza, rimasta priva di titolare, ai sensi dell'art.18, c.4°, CCNL 08.06.2000, alla corresponsione dell'indennità prevista dal comma 7 dell'art.18, come modificato dall'art.11 CCNL 03.11.2005, si provvede con le risorse del fondo destinato alla retribuzione di posizione per tutta la durata della sostituzione.

Nell'ipotesi in cui la sostituzione, anche ad interim, avvenga nell'ambito del Dipartimento di cui il dirigente è titolare in qualità di Direttore/Coordinatore, lo stesso non avrà diritto ad alcun compenso aggiuntivo in quanto tale attività è già remunerata con l'indennità di cui all'art.39, c.9, del CCNL 08.06.2000, come modificato dall'art.4, c.4, del CCNL 06.05.2010 (sequenza contrattuale).

Il Direttore di Dipartimento ha l'obbligo di verificare e controllare che i Direttori di UOC/UOSD abbiano assegnato in modo formale a tutti i dirigenti della loro UO gli obiettivi di budget.

Ancona,

Le OO.SS.

S. S. AARO I  
Bondalunghi CISL  
Blodet UCL  
Albi AMAAO  
pucci CUCS

L'INRCA

[Signature]  
[Signature]  
[Signature]

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI circa

un riferimento all'art. 18 c. 4°

CCNL 8.06.2000 nell'ipotesi

in cui la sostituzione avviene sul  
ritenuto e che detiene solo

il suo nella rete nuova il solo

CONTRA: nessun altro rete nuova

spuntato o demontato e presente

sul CCNL

John  
Corra