



HEALTH  
AND SCIENCE  
ON AGING

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  
Anno 2016  
Area Dirigenza Medica**

In data 22 NOV. 2016 presso il Presidio Ospedaliero INRCA di Ancona le delegazioni trattanti di parte pubblica e di parte sindacale dell'area della dirigenza medica e veterinaria INRCA hanno sottoscritto il seguente accordo in ordine alla retribuzione di risultato anno 2016.

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

Il sistema di valori a cui è ispirato il sistema di budgeting è composto e si fonda sul presupposto che il sistema di budgeting e quello di valutazione e premiante sono alcuni dei possibili strumenti di supporto alla direzione generale e alle funzioni dirigenziali per guidare la gestione verso il raggiungimento di obiettivi predefiniti. Tramite la responsabilizzazione sui risultati conseguiti, tali sistemi risultano essere tra i più efficaci per sviluppare meccanismi operativi in grado di indirizzare i comportamenti verso risultati attesi.

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.

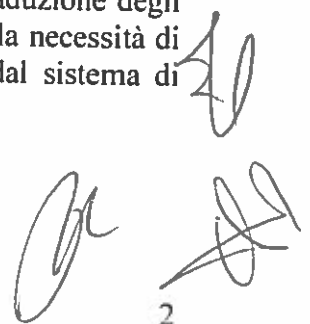
Infine, gli strumenti di budgeting, di valutazione e premiante del personale sono improntati alla valorizzazione dell'autonomia dei dirigenti, che devono trovare in tali sistemi efficaci supporti ai propri processi di programmazione e di controllo.

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 aree / 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 aree / prospettive).



2

Il sistema incentivante per il quale si utilizzeranno le schede di seguito rappresentate, fa comunque riferimento ad una percentuale dell'ammontare complessivo dei fondi contrattuali di risultato e produttività collettiva.

La rimanente quota percentuale rimane a disposizione della Direzione Generale per progetti direzionali.

~~Per il 2016 si propone di destinare, per la dirigenza medica, il 92% dell'ammontare complessivo dei fondi della retribuzione di risultato dell'anno, agli obiettivi di budget, lasciando a disposizione della Direzione Generale per Obiettivi direzionali il 8%.~~

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 aggiuntivo non liquidato come straordinario al termine dell'esercizio. 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;
- tutti i progetti dovranno comunque comportare un forte valore aggiunto e/o un forte 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

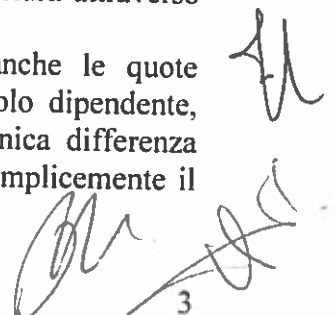
Le proposte di progetti direzionali devono essere presentate alla Direzione Generale entro il termine da questa stabilito. Dopo la chiusura dei termini di presentazione dei progetti, sarà data informazione alle OO.SS. in merito ai progetti approvati dalla Direzione Generale con riferimento ai tempi e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

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 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 destinata agli Obiettivi Direzionali saranno utilizzati per nuove progettualità generali da concordare al tavolo di contrattazione indicativamente entro aprile 2017. Nell'eventualità in cui si presenti la necessità di dover realizzare Obiettivi Direzionali particolarmente rilevanti per la dimensione strategica e operativa aziendale o ulteriori progetti, e il fondo a disposizione, costituito nelle percentuali indicate, non sia economicamente capiente, si potrà ricorrere alla copertura attraverso l'utilizzo dei citati residui.

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



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 delle prime 3 aree / prospettive sono i seguenti :

risultato <65%	nulla
risultato $\geq 65\% < 90\%$	in proporzione
risultato $\geq 90\%$	tutto

Per gli obiettivi di tipo qualitativo il parametro di valutazione per il raggiungimento è del tipo SI / NO.

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 qualcuno, all'interno del proprio CdR non sia stato valutato pienamente nell'item 4. Questa quota dovrebbe essere opportunamente 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 raggiungimento degli obiettivi dei primi 3 item aziendali, tale residuo dovrebbe essere assegnato proporzionalmente tra tutti i CdR che abbiamo raggiunto una piena valutazione complessiva.

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.

Per rispondere a strumento di guida per la gestione, gli obiettivi considerati prioritari non potranno essere di numero elevato e per garantire un minimo di significatività si ritiene che il peso relativo non possa scendere al di sotto del 5%.

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.



Handwritten signatures and initials, including a large signature and several smaller ones, located in the bottom right corner of the page.

SETTORE	OBIETTIVO	AZIONI	INDICATORE	VALORE OBIETTIVO	RANGE PUNTEGGIO	PESO URGENZA	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 l'anno 2016 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;
- 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 e/o incarichi organizzativi.

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	10%	20%
---	-----	-----

FIRMA DEL VALUTATORE

FIRMA DEL VALUTATO

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO

FIRMA PER PRESA VISIONE

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%

Scheda di valutazione individuale processi produttivi, relazionali e organizzativi				
Anno di riferimento .....				
SCHEDA 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			
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		10%	FIRMA DEL VALUTATORE	
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO		FIRMA PER PRESA VISIONE		
OSSERVAZIONI DEL VALUTATO		FIRMA PER PRESA VISIONE		
SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE Valori percentuali di raggiungimento		SCALA DI VALORI PER LA VALUTAZIONE		
punteggio descrizione		punteggio	descrizione	Valori percentuali di
0 Item non applicabile 0%		0	Item non applicabile	0%
1 Risultati non completamente raggiunti 40%		1	Risultati non completamente raggiunti	40%
2 Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento 60%		2	Risultati sufficienti, con ampio spazio di miglioramento	60%
3 Risultati discreti con spazio di miglioramento 80%		3	Risultati discreti con spazio di miglioramento	80%
4 Risultati buoni, con spazi di miglioramento		4	Risultati buoni, con spazi di miglioramento	90%
5 Risultati pienamente raggiunti		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 tutte le giornate di assenza dal servizio comportano una decurtazione proporzionale della quota spettante ad eccezione delle ferie e delle assenze per congedo di maternità obbligatoria, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro e per congedo di paternità; quest'ultime saranno remunerate al 25%.

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 del primo semestre, indicativamente entro ottobre
- 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 in misura uguale per tutti i dirigenti indipendentemente dall'incarico rivestito.

Nel caso in cui una struttura temporaneamente priva di titolare 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.

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).

Per i Direttori di Dipartimento la quota collegata agli specifici obiettivi assegnati al Dipartimento in quanto tale, è definita forfettariamente in € 1.446,00.

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 e la quota economica spettante.

22 NOV. 2016

Le OO.SS.

CISL MEDICI  
UIL MEDICO

ANAO

*Benedetto Fedi  
Paolo Orlandini 3/11/16  
Benedetto Fedi*

*U. Orlandini*

L'INRCA

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO  
Dott. RICCARDO MARIO PAOLI

IL DIRETTORE GENERALE  
Dott. GIANNI GEMGA

*LA CUCINA ANCONA CON RISPONSA  
FRATELLI RIVANZANO  
NOTA INVIATA ALL'AMMINISTRATIVO*

*Aut. Ancona  
Aut. Ancona  
Aut. Ancona*