



**AZIENDA SANITARIA LOCALE BAT**  
Via Fornaci, 201 - 70031 A N D R I A (BA)

---

**REGOLAMENTAZIONE AZIENDALE RELATIVA AGLI ISTITUTI DELLA PRODUTTIVITA' COLLETTIVA E PER IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI E DEL PREMIO PER LA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO.**

**1. PREMESSA:**

Le parti prendono atto preliminarmente che le vigenti disposizioni contrattuali del Comparto Sanità demandano alla contrattazione collettiva decentrata integrativa a livello di Ente il compito, fra l'altro, di regolare i sistemi di incentivazione del personale sulla base di obiettivi, programmi e progetti di incremento della produttività e di miglioramento della qualità del servizio, con la definizione di criteri generali delle metodologie di valutazione e di ripartizione delle risorse di cui allo specifico FONDO DELLA PRODUTTIVITA' COLLETTIVA PER IL MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI E PER IL PREMIO DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI.

Le parti prendono atto, altresì, che le regole definite dalle norme della contrattazione collettiva stabiliscono che gli incentivi alla produttività collettiva ed individuale debbano essere collegati agli obiettivi di budget ed erogati in relazione:

- ai risultati effettivamente raggiunti dai Centri di Responsabilità;
- al grado di partecipazione individuale nel raggiungimento degli obiettivi stessi.

Sulla base di tali presupposti l'Azienda e le parti sindacali concordano nel definire un sistema di distribuzione degli incentivi destinati per il 75% alla produttività collettiva articolato secondo il principio per obiettivi d'èquipe per Unità Operativa definiti nell'ambito della contrattazione di budget relativa all'anno di riferimento.

La restante parte del fondo pari al 25% potrà essere riservato a progetti obiettivo coerenti alle linee strategiche dell'Azienda per l'anno di riferimento, ove si presentassero nel corso dell'anno criticità non previste nella definizione degli obiettivi di budget. Qualora tale quota non sarà interamente utilizzata, la parte residua confluirà per l'anno di riferimento nella parte di fondo (75%) di cui al comma precedente.

Tali progetti, previa valutazione da parte della Direzione Generale circa la congruità con le linee strategiche dell'Azienda, saranno sottoposti alle OO.SS. al fine di definirne le modalità di esecuzione.

Le parti convengono, infine, che il presente regolamento in materia di produttività collettiva è realizzato in maniera di essere coordinato e armonizzato con quelli relativi alle aree della dirigenza Medica e Veterinaria e dei ruoli SPTA.

**2. OBIETTIVI:**

L'istituto della produttività collettiva e per il miglioramento dei servizi è lo strumento attraverso il

quale l'Azienda persegue il più alto coinvolgimento del personale al raggiungimento degli obiettivi gestionali programmati, il miglioramento della qualità delle prestazioni e dei servizi, la valorizzazione delle attitudini e dell'impegno personale.

### **3. RISORSE**

Le disponibilità finanziarie del fondo unico della produttività collettiva e miglioramento dei servizi e per la qualità della prestazione individuale del personale del Comparto SANITA' di cui all' art. 38, comma 3 del CCNL 07.04.1999 e s.m.i. sono quelli previsti dalle vigenti disposizioni contrattuali per il personale del comparto, come definiti in sede di contrattazione decentrata aziendale.

### **4. CRITERI E METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI GESTIONE DELLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE E DELLE PRESTAZIONI DEGLI OPERATORI:**

#### **Individuazione degli obiettivi di budget:**

- 1) gli obiettivi delle singole strutture devono essere in linea con gli obiettivi strategici aziendali;
- 2) la definizione degli obiettivi avviene secondo la metodologia "bottom-up". Con la seguente procedura:
  - la Direzione Strategica predispose annualmente un documento di programmazione sulla base degli indirizzi espressi dai documenti di programmazione sanitaria nazionali e regionali, nel quale sono indicati le aree di intervento ed i relativi obiettivi strategici correlati;
  - sulla base del documento strategico aziendale, i responsabili del budget propongono gli obiettivi e le azioni per le UU.OO. da loro gestite;
  - tali proposte sono esaminate dal Comitato di Budget e possono essere eventualmente integrate anche in sede di negoziazione dalla Direzione Strategica;
- 3) gli obiettivi si possono generalmente distinguere in:
  - obiettivi di produzione
  - obiettivi di organizzazione
  - obiettivi di qualità
  - obiettivi di gestione delle risorse economiche assegnate

La definizione degli obiettivi risponde a criteri di **ragionevolezza, fattibilità e misurabilità**. Gli obiettivi devono essere realizzabili nell'arco temporale previsto dal documento programmatico.

#### **Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi:**

- 1) Ai fini della propria misurabilità è fondamentale che a ciascun obiettivo sia associato l'indicatore più appropriato;
- 2) Per quanto attiene agli obiettivi sostanziati in termini di adempimenti, il loro conseguimento sarà valutato in termini di un SI (assegnazione dell'intero punteggio) o di un NO (assegnazione di zero punti); nel caso di obiettivi con indicatori di tipo numerico, la misurazione può essere effettuata anche in valore percentuale tra l'obiettivo raggiunto rispetto al risultato atteso;
- 3) a ciascun obiettivo è associato un peso indicativo dell'importanza attribuita all'obiettivo stesso. I pesi sono anch'essi oggetto di negoziazione; la somma dei pesi attribuiti a tutti gli obiettivi assegnati al Centro di Responsabilità deve essere pari a 100;
- 4) obiettivi, indicatori, risultati attesi e relativi pesi sono formalizzati nella scheda di budget.

#### **Valutazione preliminare dei risultati dei singoli centri di responsabilità:**

- 1) la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi deve essere espressa nel modo più oggettivo possibile sulla base di dati attendibili e/o di documenti probatori.
- 2) ai fini della misurazione complessiva degli obiettivi affidati al Centro di Responsabilità si procede come segue:
  - determinazione della percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo (nel caso di obiettivi numerici);
  - definizione del punteggio conseguito per ogni singolo obiettivo mediante applicazione di tale percentuale al peso attribuito all'obiettivo stesso; ovvero accertamento del raggiungimento degli obiettivi non numerici;
  - misurazione del risultato complessivo mediante somma dei punteggi attribuiti ai singoli obiettivi;
  - nel caso uno o più obiettivi non siano valutabili per il venir meno delle condizioni negoziate per il relativo conseguimento, il relativo punteggio assegnabile non viene considerato; in tale caso il punteggio complessivo assegnato ai restanti obiettivi viene riportato, in centesimi, al totale dei punti disponibili relativi agli stessi obiettivi;

*Esempio: N. 1 obiettivo non valutabile di **Punti 20**  
Punti disponibili rimanenti sui restanti obiettivi = **Punti 80**  
Punti effettivamente assegnati sui restanti obiettivi = **Punti 60**  
Rapporto in centesimi:  $60/80 = x/100$*

**Risultato della U.O = 75%**

A tale scopo preliminarmente i Responsabili dei singoli Centri di Responsabilità producono all'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite della Direzione del personale – Ufficio Sviluppo risorse umane, dettagliata relazione circa il grado di raggiungimento degli obiettivi della propria Unità Operativa.

#### **Definizione percentuale dei risultati delle équipes:**

**Le funzioni di verifica del raggiungimento degli obiettivi delle équipes sono attribuite al O.I.V. costituito per svolgere i compiti di cui al D.Lgs. n. 150/2009. l'O.I.V basa la sua attività sull'analisi degli obiettivi di budget assegnati alle singole unità operative ed i corrispondenti indicatori di risultato.**

A tale scopo la U.O. Controllo di Gestione predispone idonea documentazione, nella quale sono elencati gli indicatori di verifica, i risultati attesi ed i relativi pesi negoziati nella procedura di budget ed i risultati raggiunti. Sulla base di questi, nonché della relazione suddetta del Direttore del CdR, il Nucleo provvede ad elaborare il risultato numerico della performance della U.O., espressa come somma del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi.

Tale valore numerico di performance può essere integrato dal O.I.V. di un **ulteriore punteggio** (nella misura massima di **punti 10/100**) elaborato sulla base di un **giudizio integrativo** che tenga conto di eventuali **punti critici** emersi nel raggiungimento di uno o più obiettivi negoziati, come evidenziati nella relazione finale del Responsabile della U.O. trasmessa al Nucleo per il tramite della Direzione dell'Area Gestione del Personale – Ufficio Sviluppo Risorse Umane.

L'individuazione di tali fattori ostativi deve verificarsi solo in caso di ostacoli comprovati al raggiungimento degli obiettivi, quali ad esempio l'improvvisa carenza delle risorse indispensabili negoziate.

L'approfondimento deve basarsi su specifiche relazioni che i direttori/responsabili di struttura dovranno presentare alla U.O. Sviluppo Risorse Umane entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento della informativa sui risultati raggiunti.

## **Definizione dei criteri per la valorizzazione dell'apporto individuale del singolo al raggiungimento dei risultati dell'équipe.**

L'apporto individuale al raggiungimento dei risultati dell'Unità operativa è misurato da apposita scheda composta da una serie di indicatori che tengono conto delle aree di valutazione richiamate all'art. 48, comma 3 CCNL 1/09/1995 e s.m.i e di corrette relazioni interne.

La scheda sottoindicata si compone di un minimo di quattro criteri (indicatori) standard; è lasciata facoltà al Dipartimento di appartenenza di integrare la scheda di ulteriori criteri opportunamente selezionati nel numero massimo di due.

Infatti nel corso di un'apposita riunione convocata per aree omogenee di personale, il Direttore della U.O. illustra gli obiettivi della U.O. medesima, qualitativi e prestazionali; e la scheda dei criteri (4 standard + 2 concordati in sede di Comitato di Dipartimento) in base ai quali sarà definito l'apporto dei singoli collaboratori per il raggiungimento dei risultati attesi nel periodo prestabilito. Il responsabile ha a disposizione, per ogni criterio considerato, un livello che va da 1 a 4.

**La verifica dell'apporto individuale è effettuata a consuntivo dal Dirigente responsabile dell'Unità operativa coadiuvato dal collaboratore professionale coordinatore. Una copia della scheda debitamente firmata e datata, sarà consegnata al dipendente valutato.**

La valorizzazione complessiva è costituita dalla media aritmetica dei punteggi conseguiti per ciascun elemento verificato, rapportata in centesimi.

N	CRITERI	Livello di flessibilità concordato				Livello 1
		Livello 5	Livello 4	Livello 3	Livello 2	
1	<i>IMPEGNO NEL PORTARE A TERMINE I COMPITI ASSEGNATI NELL'AMBITO DEL PROFILO E QUALIFICA DI APPARTENENZA</i>	Massimo	Elevato	Medio	Sufficiente	Insufficiente
2	<i>GRADO DI INTERSCAMBIABILITA' NELL'ESPLETAMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI E RISPONDENTI ALLA QUALIFICA DI APPARTENENZA</i>	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minimo
3	<i>GRADO DI OPERATIVITA' AUTONOMA (in funzione del reparto)</i>	100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 20%	- 20%
4	<i>GRADO DI DISPONIBILITA' E COLLABORAZIONE NEGLI AMBIENTI DI LAVORO</i>	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minimo
5						
6						

Le funzioni di valutatore di seconda istanza dell'apporto individuale del personale del comparto al raggiungimento degli obiettivi sono svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione, con le modalità previste dal presente Regolamento.

Nel caso di valutazione di prima istanza non condivisa, il dipendente valutato entro gg. 30 dalla sottoscrizione del documento di valutazione, può presentare proprie considerazioni al

O.I.V. ed al soggetto valutatore di prima istanza, il quale entro i successivi gg. 15 procede al riesame della valutazione confermandola o riformandola e la trasmette al O.I.V. per le determinazioni di competenza.

La valutazione negativa deve essere necessariamente preceduta da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dipendente valutato che può farsi assistere da persona di propria fiducia. In tale fattispecie il O.I.V. comunica per iscritto al dipendente valutato una data non anteriore a gg. 15 per esperire il contraddittorio, precisando che lo stesso può farsi assistere da persona di propria fiducia e può produrre eventuali memorie scritte anche prima della data fissata per il contraddittorio.

**PER VALUTAZIONE NEGATIVA SI INTENDE QUELLA INFERIORE AL 50% DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE. Essa determina la perdita del diritto alla retribuzione di risultato per l'anno di riferimento.**

**5 - OPERAZIONI PER LA DETERMINAZIONE DELLA QUOTA TEORICA ED EFFETTIVA DEL FONDO DA ATTRIBUIRE AL SINGOLO CENTRO DI RESPONSABILITA'.**

**a) Assegnazione del Parametro Individuale di Accesso:**

Per procedere alla determinazione della quota di fondo da destinare al singolo Centro di Responsabilità (d'ora in poi definito CdR) occorre preliminarmente individuare la quota di individuale di accesso, ottenuta dalla sommatoria di due coefficienti per ogni dipendente:

1. COEFFICIENTE BASE è attribuito in riferimento alla categoria di appartenenza;
2. COEFFICIENTE AGGIUNTIVO è attribuito sulla base della disponibilità, promessa ad inizio di anno e successivamente verificata a consuntivo, rispetto alla effettuazione di orario aggiuntivo così come concordato e formalizzato nella scheda di valorizzazione dell'apporto individuale come segue:

Il Dirigente responsabile **di ciascuna U.O. che costituisce l'Azienda**, per definire il coefficiente aggiuntivo individuale che misura la disponibilità ad effettuare orario aggiuntivo da parte dei singoli operatori, deve convocare una apposita riunione ad inizio di anno, in occasione della illustrazione degli obiettivi di U.O. negoziati. Le suddette disponibilità ad effettuare orario aggiuntivo dovranno essere riportate in un apposito verbale da consegnare alla Direzione del Personale, secondo tale griglia:

COEFFICIENTE AGGIUNTIVO	Livello concordato			
	Livello 4	Livello 3	Livello 2	Livello 1
<i>ORARIO AGGIUNTIVO (annuale)</i>	160 - 121	120 - 81	80 - 41	40 -10

Il dipendente che non dà la propria disponibilità alla effettuazione di orario aggiuntivo non potrà essere comandato ad effettuare lavoro straordinario e/o attività aggiuntive comunque retribuite (tranne per lo straordinario reso in pronta disponibilità). In caso di mancanza di disponibilità all'orario aggiuntivo dell'intera équipe l'eventuale lavoro straordinario che si dovesse rendere necessario potrà essere comandato a dipendenti di altra U.O. disponibili.

**Tabella n. 2 – Parametro individuale di accesso**

CATEGORIA	Ex livello retributivo	Coefficiente Base	Coefficiente Aggiuntivo
A - B	III - IV	1,00	1,00
Bs - C	V - VI	1,50	1,50
D - Ds	VIII	2,00	2,00

La quota teorica ed effettiva del fondo sarà determinata, quindi, dalla sommatoria dei due coefficienti per ogni operatore. Per il personale a tempo determinato il Parametro di accesso individuale al fondo è costituito solo dal coefficiente base legato alla categoria di appartenenza.

**b) Determinazione quota unitaria teorica del fondo**

Occorre individuare, sulla base del personale in servizio a tempo indeterminato e determinato nell'anno di riferimento, per ogni operatore il parametro totale di accesso al fondo (dato dalla sommatoria del coefficiente base più quello aggiuntivo); successivamente, il fondo aziendale sarà suddiviso per la somma di detti parametri totali di accesso, al fine di determinare la quota unitaria teorica del fondo.

**c) Quota teorica da attribuire al Centro di responsabilità:**

Analogamente, per determinare la quota teorica da attribuire ai singoli CdR, occorre determinare il numero del personale, così come individuato al punto b), in servizio presso detto CdR nell'anno di riferimento, procedendo poi alla somma dei parametri di accesso e determinando così **il coefficiente del CdR.** **Nella somma dei parametri di accesso relativi a quel CdR vengono conteggiati anche i parametri di accesso (coefficiente base più coefficiente aggiuntivo con la massima disponibilità) delle unità di personale la cui assunzione è prevista nel corso dell'anno dal relativo Piano Aziendale.**

Tale coefficiente, moltiplicato per la quota unitaria teorica del fondo determina la quota di fondo da attribuire al singolo CdR (coefficiente CdR x quota unitaria teorica = quota teorica CdR).

*Esempio:*

CATEGORIA	NUM. DIPEND.	COEFFICIENTE BASE	COEFFICIENTE AGGIUNTIVO	TOTALE
Personale categoria Ds	1	2,00	2,00	4,00
Personale categoria D	15	2,00	2,00	60,00
Personale categoria Bs	4	1,50	1,50	12,00
Personale categorie A e B	6	1,00	1,00	12,00
<b>TOTALE</b>	<b>26</b>			<b>88,00</b>

*La quota teorica da attribuire al CdR sarà pari ad € 400,00x 88,00 = €35.200,00*

**d) Quota effettiva da attribuire al Cdr dopo la verifica degli obiettivi:**

La quota teorica del singolo CdR corrisponde alla quota di retribuzione di risultato da

attribuire complessivamente ai dipendenti del comparto dell'equipe di quel CdR **nel caso il 100% degli obiettivi di budget sia raggiunto. Nel caso non fosse raggiunto dal CdR il 20% degli obiettivi di budget, in considerazione della diversa responsabilità che assume la dirigenza a fronte del personale del comparto, la quota di retribuzione di risultato spettante a detto personale sarà pari alla metà della percentuale effettivamente raggiunta.** Pertanto nel caso non fosse raggiunto dal CdR il 100% degli obiettivi di budget negoziati tale quota sarà decurtata come segue:

Percentuale di conseguimento degli obiettivi <=20%	Quota di premio pari alla metà della percentuale effettivamente conseguita
Percentuale di conseguimento degli obiettivi compresa tra il 20% e il 100%	Quota di premio pari alla percentuale di conseguimento

Pertanto, una volta definita dal Nucleo di Valutazione (successivamente definito O.I.V) la percentuale di raggiungimento degli obiettivi, tenuto conto anche dell'eventuale **ulteriore punteggio** (max punti 10/100) che tenga conto di eventuali **punti critici** emersi nel raggiungimento di uno o più obiettivi negoziati, perviene alla determinazione della **quota effettiva da attribuire al CdR. (Punto 4 del presente Regolamento).**

#### **6 - OPERAZIONI PER LA DETERMINAZIONE DELLA QUOTA INDIVIDUALE DA ATTRIBUIRE AL SINGOLO DIPENDENTE NELL'AMBITO DEL CdR**

La quota effettiva attribuita al singolo CdR va ripartita tra i dipendenti di detto CdR tenendo conto dei seguenti elementi:

- Il parametro di accesso al fondo (costituito dal coefficiente base riveniente dalla categoria cui appartiene dell'incarico di cui è titolare più il coefficiente aggiuntivo legato alla disponibilità oraria), come determinato al precedente punto 5, lett a);
- I mesi lavorati nel corso dell'anno (le frazioni di mese inferiori a quindici gg. non si calcolano, quelle superiori si calcolano per intero);
- Non si calcolano i periodi di assenza dal servizio effettuato a qualsiasi titolo, esclusi i riposi settimanali e compensativi, le festività infrasettimanali e il congedo ordinario; ai sensi dell'art. 71 della Legge n. 133/2008 e s.m.i , sono equiparati alla presenza in servizio ai fini del calcolo *“le assenze per congedo di maternità, compresa l'interdizione anticipata dal lavoro, e per congedo di paternità, le assenze dovute alla fruizione di permessi per lutto, per citazione a testimoniare e per l'espletamento delle funzioni di giudice popolare, ed i permessi della Legge n. 104/1992, per i soli dipendenti portatori di handicap grave”* e **tutte le altre tipologie di assenze previste dalla vigente normativa** (i periodi di assenza complessivi inferiori a gg.15 non si calcolano, quelli superiori a gg. 15 si calcolano per un mese intero);
- L'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell'equipe del CdR rilevato con l'apposita scheda di cui al precedente punto 4);

**Tale scheda deve essere inderogabilmente concordata tra il responsabile di Unità Operativa ed ogni singolo operatore ad essa assegnato, tenendo conto della negoziazione degli obiettivi, così da poter determinare la quota promessa; al termine dell'esercizio, con la stessa scheda, occorrerà verificare a consuntivo l'apporto individuale alla produttività dell'equipe, sulla base del punteggio rilevato sarà poi calcolata la quota di produttività collettiva spettante all'operatore.**

*Esempio: Determinazione coefficiente per la corresponsione della quota individuale di un dipendente con incarico di categoria D presente nell'intero anno solare, ma con assenze complessive nell'anno, pari a gg. 42, e con un punteggio di apporto individuale pari al 90% del totale:*

- Parametro individuale di accesso al fondo = 3,00 (2,00 + 1,00)
- mesi lavorati nell'anno 12/12 = 1,00

- assenze nell'anno gg. 42  $(1/12) = 1,00/12 \times 11 = 0,92$
  - scheda apporto individuale con punteggio pari al 90% = 0,90
- Coefficiente quota individuale =  $(3,00 \times 1,00 \times 0,92 \times 0,90) = 2,48$**

**La quota effettiva del CdR viene quindi interamente ripartita tra i dipendenti dell'equipe sulla base del totale delle singole quote individuali. Le quote rimanenti dalle differenze sui mesi lavorati, sulle assenze nell'anno e le schede di apporto individuale inferiori al 100/100, saranno ripartite solo tra coloro che hanno dato la disponibilità a prestare lavoro aggiuntivo in misura proporzionale al coefficiente aggiuntivo verificato.**

#### **7 – UTILIZZO DELLE QUOTE DI FONDO NON ATTRIBUITE**

Le quote di fondo attribuite in maniera ridotta (1/2) ai CdR a seguito della verifica negativa effettuata dal O.I.V. per quei CdR che non hanno raggiunto **il limite minimo del 20% dei risultati attesi**, ovvero i residui che rivengono dalla decurtazione proporzionale delle quote attribuite a quei CdR che hanno raggiunto una quota di risultato superiore al 20% ma inferiore al 100% verranno ridistribuite, per la metà, tra tutte le Unità Operative che hanno raggiunto almeno l'80% di risultato, **solo tra coloro che hanno dato la disponibilità a prestare lavoro aggiuntivo in misura proporzionale al coefficiente aggiuntivo verificato.**

La restante metà confluirà sul fondo della produttività collettiva dell'anno successivo.

Dove eventualmente ciò non fosse possibile, in quanto nessuno dei CdR ha raggiunto una percentuale di obiettivi pari o superiore al 80%, tutti i resti non distribuiti sono trasferiti nell'anno successivo, in aumento del relativo fondo.

#### **8 – CLAUSOLA DI SALVAGUARDIA**

Nell'eventualità in cui la quota di produttività collettiva effettivamente percepita, a consuntivo, dal dipendente che abbia dato disponibilità ad effettuare orario aggiuntivo, sia inferiore al valore del compenso per lavoro straordinario delle ore effettivamente prestate a tale titolo, tale differenza sarà comunque retribuita attingendo dal fondo del lavoro straordinario (disagio, pericolo e danno).

#### **9 - NORME FINALI E TRANSITORIE**

Le parti convengono che la presente intesa, fatta salva la possibilità di apportare eventuali modifiche in corso di applicazione, avrà valenza sperimentale con decorrenza giuridica 1/01/2010 ed economica 1/07/2010 e fino al 31/12/2010, ed abroga la precedente regolamentazione in materia.

Allegato alla deliberazione n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_