

**INTESA**  
**TRA L'AZIENDA USL DI BOLOGNA E LE O.O.SS.**  
**DELLA DIRIGENZA SANITARIA E DELLE PROFESSIONI SANITARIE**  
**PER GLI ANNI 2017 E 2018**

**IL SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AUSL DI BOLOGNA**

## **I RISULTATI CONSEGUITI FINO AD OGGI**

L'AUSL di Bologna e le OO.SS. nel corso degli anni hanno condiviso un percorso di revisione del sistema incentivante dell'area dirigenziale dell'Azienda dandosi obiettivi significativi e ottenendo risultati rilevanti che necessitano di un ulteriore percorso di attualizzazione.

In particolare negli anni 2007 (20 luglio 2007) e 2011 (9 marzo 2011) sono stati sottoscritti accordi che avevano principalmente le seguenti finalità:

- la definizione di regole chiare, condivise ed applicabili in modo omogeneo su tutta l'Azienda;
- la promozione del lavoro di equipe;
- l'equità nella determinazione delle quote di risultato in relazione alla partecipazione agli obiettivi e ai risultati raggiunti;
- la responsabilizzazione dei direttori di struttura relativamente alla condivisione degli obiettivi con i dirigenti di afferenza e rispetto alle modalità gestionali attuate per il raggiungimento degli obiettivi stessi;
- l'erogazione di quote di risultato in relazione agli obiettivi attribuiti ed al grado del loro raggiungimento.

Le quote attribuite al personale della dirigenza sanitaria non medica e alla dirigenza delle professioni sanitarie attualmente sono le seguenti (accordo del 9 marzo 2011):

Tipo incarico	Peso	Valore quota teorica annua
Direttore DIP/Distretto	2	5.400
Direttore str. complessa/ SSD	1,6	4.320
Resp Str semplice / alta spec	1.3	3.510
Professional	1	2.700

E' inoltre stato possibile valorizzare gli apporti individuali al conseguimento di importanti obiettivi e progetti attraverso le quote distribuite dalle Direzioni dei Dipartimenti/Distretti (3% sul fondo spendibile) e dalla Direzione Generale (1,5% sul fondo spendibile).

## **GLI AMBITI DI MIGLIORAMENTO DELL'ATTUALE SISTEMA**

Prima di delineare le nuove linee di sviluppo del sistema premiante dell'Azienda è bene evidenziare i principali ambiti di miglioramento dell'attuale sistema di attribuzione delle quote di Retribuzione di Risultato partendo dall'evidenziazione di alcuni limiti:

- scarso apporto del sistema incentivante al conseguimento di reali obiettivi di sviluppo organizzativo;
- scarsa perequazione nell'attribuzione delle quote: a parità di obiettivi assegnati permangono quote di retribuzione di risultato diversificate;
- scarso collegamento tra sistema incentivante e sistema di attribuzione degli obiettivi;
- disomogeneità nei criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato fra le diverse aree della dirigenza.

## VERSO DOVE VOGLIAMO ANDARE

I principali obiettivi migliorativi che si vogliono conseguire con il nuovo sistema incentivante sono i seguenti:

- superare la distinzione tra incarichi gestionali ed incarichi professionali nella definizione delle quote incentivanti;
- assumere come principale criterio di attribuzione delle quote l'impegno previsto per il conseguimento degli obiettivi assegnati collegando direttamente le quote di retribuzione di risultato agli obiettivi di budget;
- migliorare il livello di comunicazione e di conoscibilità degli obiettivi assegnati a tutti i dirigenti coinvolti;
- assicurare a tutti i dirigenti la partecipazione agli obiettivi di programmazione annuale;
- disegnare un sistema in grado di premiare i dirigenti a cui è chiesto maggiore impegno relativamente alle attività strategiche per l'Azienda;
- rendere omogenei i criteri di utilizzo del fondo per la RdR per la Dirigenza Medica e non Medica;
- garantire maggior perequazione delle quote fondata sull'esigenza di riconoscere la partecipazione delle diverse componenti della Dirigenza ai medesimi obiettivi di innovazione e qualità individuati dalla Direzione annualmente tramite il percorso di budget.

### IL NUOVO SISTEMA INCENTIVANTE

Il comma 2 dell'art 62 del CCNL del 5/12/1996 (richiamato e confermato da tutti i CCCCNNLL successivi) prevede che il fondo della retribuzione di risultato sia interamente destinato a *"promuovere il miglioramento organizzativo e l'erogazione dei servizi per la realizzazione degli obiettivi generali dell'azienda o dell'ente, finalizzati al conseguimento di più elevati livelli di efficienza, di efficacia e di economicità dei servizi istituzionali"*.

Pertanto occorre che l'impegno finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di budget - indicatori della performance aziendale - sia valutato prevalente per tutti i dirigenti coinvolti.

Al contempo occorrerà prevedere la valorizzazione dell'attività finalizzata ai miglioramenti chiesti dalla Direzione nell'ambito dell'erogazione dei servizi, dello sviluppo organizzativo e dei progetti di innovazione.

Conseguentemente a tali premesse, il disegno del nuovo sistema incentivante dell'Azienda prevede i seguenti punti:

- I) Tutte le equipe saranno impegnate a garantire il livello quali-quantitativo delle prestazioni già raggiunto e a migliorarlo, ove previsto, dal percorso di budget.  
Al fine di conseguire i miglioramenti nell'erogazione dei servizi indicati nell'articolo 62 del CCNL del 5/12/1996, nel corso dell'anno sarà necessario perseguire gli obiettivi di produzione ed efficienza produttiva e gli obiettivi di innovazione e qualità, complessivamente rappresentati nella scheda di budget.

A tali scopi si prevede di destinare una quota pari a:

- **80% del fondo**

Tale quota sarà così ripartita:

- il 65% sarà destinato a remunerare gli obiettivi di innovazione e qualità;
- il 35% sarà destinato a remunerare gli obiettivi di produzione ed efficienza produttiva;

La quota individuale viene determinata come in allegato e sarà oggetto di conguaglio anche in relazione al personale in servizio nell'anno di riferimento e avrà un dimensionamento economico teorico uguale per tutti i dirigenti.

Attraverso il processo di budget saranno attribuiti gli obiettivi di innovazione e qualità, e gli obiettivi di produzione ed efficienza produttiva a tutte le equipe, e riguarderanno tutti i dirigenti. Il processo di budget prevederà step di verifica intermedia.

Le quote saranno erogate mensilmente nella misura del 50% della quota individuale teorica, con conguaglio a consuntivo previa verifica definitiva del conseguimento degli obiettivi individuati.

- II) Per promuovere i miglioramenti organizzativi previsti dall'articolo 62 del CCNL del 5/12/1996 - attraverso la valorizzazione, anche in corso d'anno, di alcuni progetti "sfidanti" individuati dalla Direzione Generale in relazione al grado di particolare complessità e di strategicità - sarà destinata una quota pari **al 13,5% del fondo**.

Durante le negoziazioni di budget la Direzione Generale assegnerà ai Dipartimenti coinvolti, i progetti "sfidanti" tra quelli di innovazione, ed in corso d'anno anche in relazione agli indirizzi della Regione.

A ciascun progetto sarà correlata una quota di retribuzione di risultato in relazione all'impegno previsto per la sua realizzazione e in relazione alle risorse disponibili.

La Direzione Aziendale, coinvolgendo i Direttori di Dipartimento, i Direttori di Struttura Complessa, i Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale, di Struttura Semplice di UOC e di Programma individuerà i dirigenti che devono partecipare alla realizzazione dei progetti, indicando anche il relativo impegno atteso (impegno standard o superiore).

I progetti incentivanti potranno avere una durata massima di 2 anni, garantendo in tal modo la più ampia partecipazione tra tutti i dirigenti coinvolti.

Le quote saranno erogate esclusivamente a consuntivo previa verifica del raggiungimento degli obiettivi.

- III) Al fine di premiare le *equipe* o i singoli dirigenti che nel corso dell'anno abbiano raggiunto risultati di particolare rilievo negli ambiti professionali, organizzativi o di innovazione o che abbiano dimostrato particolare flessibilità nel far fronte alle esigenze lavorative e contribuito alla gestione di situazioni a maggiore complessità, sono riservate le seguenti quote del fondo di risultato:

- **3,5% attribuito alla Direzione Generale**
- **3,0% attribuito alle Direzioni dei Dipartimenti**

Con riferimento ai punti precedenti si stabilisce che la quota massima individuale annua di retribuzione di risultato - complessivamente attribuibile a ciascun dirigente - non può superare la cifra di € 12.000,00.

## **VERIFICA CONCLUSIVA DEGLI OBIETTIVI**

La Direzione Generale è titolare della verifica del conseguimento di tutti gli obiettivi assegnati alle varie strutture aziendali. Le verifiche vengono effettuate sulla base dei dati forniti dalla UOC Controllo di Gestione e Flussi Informativi.

La fase di verifica e valutazione dovrà tenere conto, nella definizione del grado di raggiungimento degli obiettivi anche dell'effettiva assegnazione delle risorse umane dedicate alla struttura e dell'attività ordinariamente garantita a copertura dei servizi.

### **Verifica obiettivi di cui al punto I):**

Per gli obiettivi di innovazione e qualità, e per gli obiettivi di produzione e di efficienza produttiva, la valutazione dell'insieme degli obiettivi darà origine ad una % di raggiungimento.

Le quote a saldo saranno erogate ai dirigenti appartenenti a ciascuna Unità Operativa (salvo quanto previsto al successivo punto in caso di assenze), tenendo conto delle seguenti % di riferimento:

<i>% di raggiungimento obiettivi di UO</i>	<i>% della quota annua definitiva da corrispondere</i>
< 70%	0
= da 70% a 79%	80%
= da 80% a 89%	90%
= da 90% a 94%	95%
= da 95% a 100%	100%

### **Verifica obiettivi di cui al punto II)**

Ogni progetto "sfidante" sarà considerato "raggiunto" o "non raggiunto".

In caso di raggiungimento dell'obiettivo sarà erogata l'intera quota di retribuzione connessa al progetto. I Direttori di Dipartimento coinvolgendo i Direttori di Struttura Complessa, i Responsabili di Struttura Semplice Dipartimentale, di Struttura Semplice di UOC e di Programma, verificheranno a consuntivo l'impegno dei singoli dirigenti coinvolti (impegno standard, impegno superiore) a cui saranno erogate le relative quote di Retribuzione di Risultato.

### **Determinazione quote a consuntivo**

Le quote a consuntivo saranno erogate nelle percentuali previste a seguito delle verifiche sopra declinate. Il valore teorico di riferimento potrà variare in relazione all'entità effettiva del fondo ed al numero dei dirigenti interessati, fatto salvo il rispetto delle percentuali di ripartizione del fondo medesimo in relazione alle diverse tipologie di aggregazioni. All'erogazione delle quote a consuntivo saranno destinate tutte le risorse utilizzabili del fondo per la Retribuzione di Risultato riferito all'anno considerato.

Per gli obiettivi di cui al punto I), al fine di garantire la distribuzione perequata dei residui derivanti da percentuali di abbattimento sul saldo, saranno attribuite ulteriori quote ai dirigenti che hanno raggiunto almeno il 70% degli obiettivi assegnati, ad integrazione del saldo stesso, proporzionali alla percentuale del percepito in ragione del raggiungimento degli obiettivi.

Al fine di garantire un'ampia partecipazione tra tutti i dirigenti, si individua una percentuale minima di partecipazione del 20% dei dirigenti su base aziendale agli obiettivi di cui al punto II) relativi alla quota del 13,5% della retribuzione di risultato collegata ai progetti "sfidanti" individuati tra i progetti strategici dalla Direzione ad inizio anno.

Per gli obiettivi di cui al punto II), le quote - impegno superiore e standard - saranno definite sulla base della completa distribuzione della quota del 13,5% del fondo tra i partecipanti agli obiettivi raggiunti.

### **Titolarietà al recepimento delle quote**

Hanno titolo al recepimento della quota i seguenti dirigenti:

- assunti a tempo indeterminato e determinato: dopo 6 mesi di servizio
- comandati e trasferiti da altre Aziende o Enti (dalla data di comando/trasferimento)
- ad impegno ridotto: quota proporzionata alla percentuale di prestazione lavorativa.

La quota è inoltre mantenuta nei seguenti casi di assenza:

- ferie e congedo per rischio radiologico
- assenze per infortunio sul lavoro, per malattia dovuta a gravi patologie certificate da apposita commissione, che determinino effetti invalidanti o ricovero ospedaliero, sino ad un massimo di 45 gg nell'anno solare
- assenze per fruizione benefici di cui alla L. 104/92
- assenze per donazione sangue

- assenze per fruizione permessi sindacali.

La quota è riconosciuta solo in proporzione al periodo di effettivo servizio:

- in tutti gli altri casi di assenza dal servizio, non riconducibile alle suddette casistiche, che superino i 30 gg. anche non continuativi nell'anno solare.

## **SISTEMA DI GARANZIA PER IL PASSAGGIO GRADUALE AL NUOVO REGIME DI DETERMINAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

### **DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA**

Il nuovo regime di determinazione delle quote di RdR per il personale della Dirigenza Sanitaria non medica decorre dall'anno 2017, con l'applicazione a regime dei criteri sopraindicati, e tenuto conto delle disponibilità del fondo della Retribuzione di Risultato.

In considerazione della disponibilità di residui accantonati dagli anni precedenti, si conviene sull'opportunità di utilizzare nel biennio 2017/2018, parte dei residui presenti nei fondi per un importo complessivo di € 400.000, secondo la seguente ripartizione economica:

- 50% residui, pari a 200.000 €, sull'anno 2017
- 50% residui, pari a 200.000 €, sull'anno 2018

In tal modo la quota teorica di retribuzione di risultato individuale, erogabile nel biennio citato risulterà pari ad € 3.593, mantenendo il tetto massimo di € 12.000,00, comprensivo delle quote eventualmente attribuite dalla Direzione di Dipartimento e dalla Direzione Generale di cui al precedente punto III).

La presente intesa potrà essere oggetto di modifiche, previo incontro tra le parti, a seguito dell'entrata in vigore dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

### **DIRIGENZA DELLE PROFESSIONI SANITARIE**

Il nuovo regime di determinazione delle quote di Retribuzione di Risultato per il personale della dirigenza delle professioni sanitarie decorre dall'anno 2017 con l'applicazione a regime dei criteri sopraindicati, e tenuto conto della disponibilità del fondo della retribuzione di risultato.

Stante l'opportunità di rendere omogenei i criteri di attribuzione del sistema della RdR e le quote individuate per la dirigenza delle professioni sanitarie rispetto a quanto previsto per la dirigenza sanitaria non medica, si conviene di utilizzare parte della quota disponibile di fondo per la retribuzione di risultato, nel biennio 2017/2018, ai fini dell'applicazione a regime del sistema previsto nel presente accordo. Pertanto le parti considerano che il fondo per la retribuzione di risultato ammonta a € 46.100, convengono di utilizzare per il nuovo sistema incentivante una quota di fondo pari a € 40.420, in modo da garantire quote allineate alla Dirigenza Sanitaria non Medica.

In tal modo la quota teorica di retribuzione di risultato individuale, erogabile nel biennio citato risulterà pari ad € 3.593, mantenendo il tetto massimo di € 12.000,00, comprensivo delle quote eventualmente attribuite dal fondo di Dipartimento e dal fondo della Direzione Generale di cui al precedente punto III).

Le parti convengono sui punti seguenti:

- I Direttori/Responsabili di UOC/UOSD/SS/Programmi, favorendo la massima partecipazione e condivisione, assegnano ad ogni Dirigente, nell'ambito del colloquio di valutazione individuale, alcuni obiettivi, definendo il contributo atteso individuale, da realizzare nel corso dell'anno, in riferimento alle competenze specifiche e correlati all'incarico assegnato e ricoperto. Di ogni obiettivo individuale vengono riportati la definizione dell'indicatore e il risultato richiesto.
- I Direttori/Responsabili di UOC/UOSD/SS/Programmi pianificano incontri periodici per la verifica e monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività e dei risultati raggiunti, assicurando la partecipazione, da parte dei dirigenti dell'equipe, all'intero processo di attribuzione degli

obiettivi, valutazione e verifica dei risultati. Il verbale degli incontri sarà trasmesso a tutti i dirigenti dell'equipe.

- I Direttori/Responsabili di UOC/UOSD/SS/Programmi si impegnano ad assicurare il feedback degli incontri periodici (con frequenza almeno trimestrale) e del monitoraggio degli obiettivi e dei risultati all'intera equipe la quale è tenuta a partecipare ad almeno il 70% degli incontri ed alla Direzione Sanitaria ai fini della rivalutazione degli obiettivi e della valutazione dei risultati.
- Il processo di partecipazione di cui sopra rientra nel sistema di valutazione aziendale per i Direttori di Dipartimento e di UOC e per i Responsabili di UOSD/SS/Programmi, per quanto attiene la valutazione del raggiungimento degli obiettivi annuali e la responsabilità correlata all'incarico attribuito.

La presente intesa potrà essere oggetto di modifiche, previo incontro tra le parti, a seguito dell'entrata in vigore dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

**La presente Intesa assume carattere definitivo a seguito del parere positivo del Collegio Sindacale, che costituisce condizione necessaria per la validazione definitiva dell'accordo, così come richiesto dall'art.40 bis del D.Lgs. n. 165/01 e s.m.i.**

Letto, approvato e sottoscritto  
Bologna, 30 gennaio 2017

**Azienda USL di BOLOGNA**  
FIRMATO

**OO.SS. DIRIGENZA SANITARIA NON MEDICA E DELLE  
PROFESSIONI SANITARIE**

ANAAO ASSOMED      FIRMATO

CISL FP                      FIRMATO

FASSID area AUPI      FIRMATO

FASSID area SiNaFo      FIRMATO

FP CGIL                      FIRMATO

UIL FPL                      FIRMATO

<b>SIMULAZIONE</b>	obiettivi di innovazione e qualità dell'assistenza, produzione ed efficienza produttiva	obiettivi "sfidanti"	Dip	DG	
	80,0%	13,5%	3,0%	3,5%	100,0%
988.087	<b>790.470</b>	<b>133.392</b>	<b>29.643</b>	<b>34.583</b>	<b>988.087</b>
N° Dirigenti sanitari	220	220			
% sanitari interessati	100%	20,00%			
quota unitaria	3.593	3.032			
acconto mensile	50%				
	<b>acconto mensile</b>				
<b>1797</b>	<b>149,00</b>				
criteri di ripartizione	65% (quota pari ad euro 2335) finalizzato ad ob di innovazione e qualità dell'assistenza, con riconoscimento % come indicato nell'accordo 35% (quota pari ad euro 1257) finalizzato ad ob di produzione e di efficienza produttiva	In caso di conseguimento obiettivi a consuntivo una media di 3032 euro a dirigente (quota diversificata sulla base dell'impegno: standard o superiore nei vari progetti)			
768.455	<b>fondo 2016</b>				
9.360	<b>incremento per Lum Imola 2017</b>				
10.272	<b>incremento per Lum IOR 2017</b>				
<b>788.087</b>	<b>FONDO 2017</b>				
200.000	si veda dettaglio quote utilizzate per due anni	288.629	<b>residui risultato 2013</b>		
		111.371	<b>parte residui risultato 2014</b>		
<b>988.087</b>	<b>quota annua disponibile</b>				
		400.000	<b>quota per un biennio</b>		

<b>SIMULAZIONE</b>	obiettivi di innovazione e qualità dell'assistenza, produzione ed efficienza produttiva	obiettivi "sfidanti"	Dip	DG	
	80,0%	13,5%	3,0%	3,5%	100,0%
40.420	<b>32.336</b>	<b>5.457</b>	<b>1.213</b>	<b>1.415</b>	<b>40.420</b>
N° sanitari	9	9			
% sanitari interessati	100%	20,00%			
quota unitaria	3.593	3.032			
acconto	50%				
	<b>acconto mensile</b>				
<b>1796</b>	<b>149,00</b>				
criteri di ripartizione	65% (quota pari ad euro 2335) finalizzato ad ob di innovazione e qualità dell'assistenza, con riconoscimento % come indicato nell'accordo 35% (quota pari ad euro 1257) finalizzato ad ob di produzione e di efficienza produttiva	In caso di conseguimento obiettivi a consuntivo una media di 3032 euro a dirigente (quota diversificata sulla base dell'impegno: standard o superiore nei vari progetti)			
FONDO RISULTATO	46100				
<b>QUOTA DI FONDO UTILIZZATA</b>					
40.420,00	<b>UTILIZZO QUOTA PARTE DEL FONDO 40.420 INVECE CHE 46.100</b>				



**INTEGRAZIONE INTESA**  
**TRA L'AZIENDA USL DI BOLOGNA E LE OO.SS. DELLA DIRIGENZA SANITARIA**  
**E DELLE PROFESSIONI SANITARIE**  
**SUL SISTEMA INCENTIVANTE DELL'AUSL DI BOLOGNA – ANNI 2017-2018**

Le parti prendendo atto delle valutazioni espresse dall'Organismo Aziendale di Supporto nella seduta del 24.02.2017 e della proposta ivi formulata, condividono con il presente accordo l'obiettivo di omogeneizzazione delle fasce percentuali di raggiungimento degli obiettivi.

Pertanto concordano di sostituire i riferimenti presenti a pagina 4 nell'accordo siglato in data 30.01.2017, con i seguenti:

<b>% raggiungimento obiettivi</b>	<b>%della quota annua definitiva da corrispondere</b>
<65%	0
da 65% a 70%	70%
da 71% a 80%	80%
da 81% a 90%	90%
da 91% a 95%	95%
da 96% a 100%	100%

Letto, approvato e sottoscritto  
 Bologna, 1 marzo 2017

**Azienda USL di BOLOGNA**  
 FIRMATO

**OO.SS. DIRIGENZA SANITARIA PROFESSIONALE TECNICA**  
**ED AMMINISTRATIVA**

ANAAO ASSOMED	FIRMATO
CISL FP	FIRMATO
FASSID area AUPI	FIRMATO
FASSID area SiNaFo	FIRMATO
FEDIR SANITA'	NON FIRMATO
FP CGIL	FIRMATO
UIL FPL	FIRMATO