

VALORIZZAZIONE e SISTEMA PREMIANTE



*La valorizzazione dell'impegno individuale alla produttività
dell'equipe nel Sistema Premiante Aziendale*



Ricordiamo il nostro glossario

Per non fare confusione fra i termini, ricordiamoci che:

- 1- Graduazione:** "pesatura" degli incarichi dirigenziali o delle posizioni organizzative (**indennità di posizione**)
- 2 - Valenza della struttura:** accesso differenziale fra le Equipres (UU.OO.) al fondo del **Sistema premiante**
- 3 - Verifica di risultato:** erogazione del **salario di risultato o di produttività**
- 4 - Valorizzazione dell'apporto del singolo alla produttività dell'equipe:** **incentivo economico**

5 – Valutazione:

Gestionale

Professionale

conferma incarichi



Si tratta di un concetto importante ...

Il punteggio di

Flessibilità

cioè la **Valorizzazione** dell'apporto
dei singoli alla produttività dell'Equipe

ARTICOLO: Differenziazione dei singoli operatori in base ad un “punteggio individuale” che tiene conto dei differenti apporti alla produttività dell'équipe

Spetta al Direttore o Dirigente della Unità Operativa titolare di budget attribuire un “punteggio di flessibilità” ai suoi diretti collaboratori; esso è fissato in base al grado di partecipazione di ciascun operatore alla produttività ed *al contributo fornito* alla realizzazione del piano operativo dell'équipe. In caso di assegnazioni multiple in corso d'anno (per trasferimento fra UU.OO. diverse), si procede al computo di un eventuale punteggio medio.

Tale peso è “differenziale” e va da e (tra 0,5 ed 1,5).

1 - INTRODUZIONE DEL PUNTEGGIO DI FLESSIBILITA'

2 – SI TRATTA DI UN CONCORDAMENTO PREVENTIVO CON VERIFICA SUCCESSIVA, NON SI TRATTA DI UNA “VALUTAZIONE” MA DELLA “VALORIZZAZIONE” DEL SINGOLO DIPENDENTE



Approfondiamo le possibilità di applicare...

LA METODOLOGIA... CONDIVISA... PER

**LA VALORIZZAZIONE DELL'APPORTO
DEI SINGOLI ALLA PRODUTTIVITA'
DELL'EQUIPE**



IL PRINCIPIO BASE E' QUESTO

IL FONDO PREMIANTE DEI MEDICI, COME QUELLO DELLA DIRIGENZA SANITARIA, APT E DEL COMPARTO, VIENE DISTRIBUITO IN BASE ALLA RILEVANZA (Valenza) DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET

Una volta che le quote sono state attribuite alle singole equipe, compete al singolo Direttore/Dirigente "concordare" coi propri collaboratori quali criteri adottare per, eventualmente, differenziare il risultato economico dei singoli.



IL PRINCIPIO BASE E' QUESTO

L'importante è che l'equipe operi con piena concordia, trovando al suo interno il miglior clima organizzativo possibile.

Ciò accade, di norma, se il capo riesce a motivare i propri collaboratori informandoli preventivamente sul “piano operativo” che andrà a presentare alla Direzione, ma anche riconoscendo ruoli e spazi operativi equamente distribuiti in funzione delle specificità del Reparto.

Il procedimento di attribuzione del punteggio di flessibilità

La metodologia prevede delle fasi in cui il dirigente deve procedere all'attribuzione - preventiva e finale - del punteggio di flessibilità.



Valorizzazione differenziale interna alla UO (Flessibilità)

Il Direttore della Unità Operativa di Neurochirurgia.

1) Illustra i suoi “programmi” al personale dell’*équipe* riunita, magari in gruppi omogenei

2) CONCORDA i criteri di “valorizzazione” ed i corrispondenti LIVELLI dell’impegno e, quindi, della “flessibilità”, correlati al tipo di obiettivi specifici che si dovranno perseguire nel Piano Operativo:

CRITERI DI VALORIZZAZIONE	LIVELLI				
	Liv. 5	Liv.4	Liv. 3	Liv. 2	Liv.1
<u>Criterio n°1</u> – Orario Amb. Avanzato / mese	10-8	7-6	5-4	3-2	0
<u>Criterio n°2</u> – Capacità di trasferire l’apprendimento	5	4	3	2	1
<u>Criterio n°3</u> – Grado di interscambiabilità nell’espletamento dei compiti assegnati.	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
<u>Criterio n°4</u> – Rientri pomeridiani / mese	12-10	9-8	7-6	5-4	3-2
<u>Criterio n°5</u> – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)	100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%

Valorizzazione differenziale interna alla UO (Flessibilità)

CRITERI DI VALORIZZAZIONE
 criterio n°1 – Orario Amb. Avanzato / mese
 criterio n°2 – Capacità di trasferire l'apprendimento
 criterio n°3 – Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati.
 criterio n°4 – Rientri pomeridiani / mese
 criterio n°5 – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)

LIVELLI				
Liv. 5	Liv.4	Liv. 3	Liv. 2	Liv.1
10-8	7-6	5-4	3-2	0
5	4	3	2	1
Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
12-10	9-8	7-6	5-4	3-2
100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%

CRITERI DI VALORIZZAZIONE
 criterio n°1 – Orario Amb. Avanzato / mese
 criterio n°2 – Capacità di trasferire l'apprendimento
 criterio n°3 – Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati.
 criterio n°4 – Rientri pomeridiani / mese
 criterio n°5 – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)

LIVELLI				
Liv. 5	Liv.4	Liv. 3	Liv. 2	Liv.1
10-8	7-6	5-4	3-2	0
5	4	3	2	1
Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
12-10	9-8	7-6	5-4	3-2
100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%

Valorizzazione differenziale interna alla UO (Flessibilità)

Il Direttore della Unità Operativa, quindi:

1) Illustra i suoi “programmi” al personale dell’équipe riunita, magari in gruppi omogenei

2) CONCORDA i criteri di “valorizzazione” ed i corrispondenti LIVELLI dell’impegno e, quindi, della “flessibilità”, correlati al tipo di obiettivi specifici che si dovranno perseguire nel Piano Operativo:

CRITERI DI VALORIZZAZIONE	LIVELLI				
	Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
 criterio n°1 – Turni di guardia / mese					0
 criterio n°2 – Impegno sull’aggiornamento (Partecipazione ad eventi formativi)					1
 criterio n°3 – Grado di interscambiabilità nell’espletamento dei compiti assegnati.					Minima
 criterio n°4 – Rientri pomeridiani / mese					3-2
 criterio n°5 – Grado di Operatività (in funzione del reparto)					20% - 0%
 criterio n°6 –					
 criterio n° 7 –					



Domanda: VALE LA PENA IMBARCARSI NELLA DIFFERENZIAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE ALLA MIA EQUIPE ?

Il Direttore /Primario /Responsabile – DA QUESTO TIPO DI ACCORDO SINDACALE – assume un diverso ruolo..

Sta a lui dimostrare di essere all'altezza, quindi... di essere saggio !!



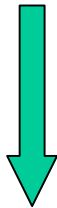
Domanda: come si interpreta la capacità manageriale del Direttore di Struttura ?

Il Direttore /Primario /Responsabile dell'equipe potrebbe attribuire a tutti lo stesso punteggio di flessibilità: in tal modo darebbe all'Amministrazione il segnale che tutti i componenti dell'equipe si stanno impegnando nella stessa misura.

Se però ciò non fosse vero, allora ci sarebbe da domandarsi perché il Direttore non abbia utilizzato questo "strumento" manageriale messo a sua disposizione dal Contratto Aziendale:

Saggezza ? o Scarsa sensibilità manageriale ?

In sostanza, se il Direttore ritiene, a ragione, che sia meglio non differenziare i punteggi di flessibilità all'interno del suo Reparto, lo potrà fare; e l'Azienda, magari, vedendo che i punteggi sono tutti alti, si aspetterà una forte coesione fra l'equipe, per cui è legittimata a ritenere che i risultati attesi saranno sicuramente raggiunti al 100%:



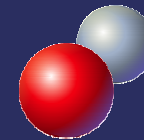
Saggezza



Se, invece, alla verifica di fine anno i risultati fossero limitati, o addirittura scarsi, ovvero i punteggi individuali fossero stati attribuiti tutti a livelli bassi, allora giustamente l'Azienda si dovrà domandare se le capacità di guida del Capo siano più o meno adeguate alla bisogna



Scarsa sensibilità manageriale



E' una procedura per definire il livello di impegno individuale al raggiungimento degli obiettivi programmati dall'equipe.



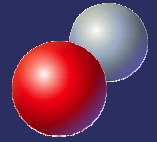
In tutte le Unità Operative che, necessariamente, devono Essere coinvolte nell'impianto e sviluppo del Sistema Premiante Aziendale



Durante la illustrazione del Piano Operativo agli operatori prima della programmazione annuale degli obiettivi dell'equipe da parte del Direttore dell'Unità Operativa.



Attraverso la definizione di criteri di flessibilità condivisi e concordati in funzione del livello di impegno del singolo utilizzando una scala di valori da 1 a 5.

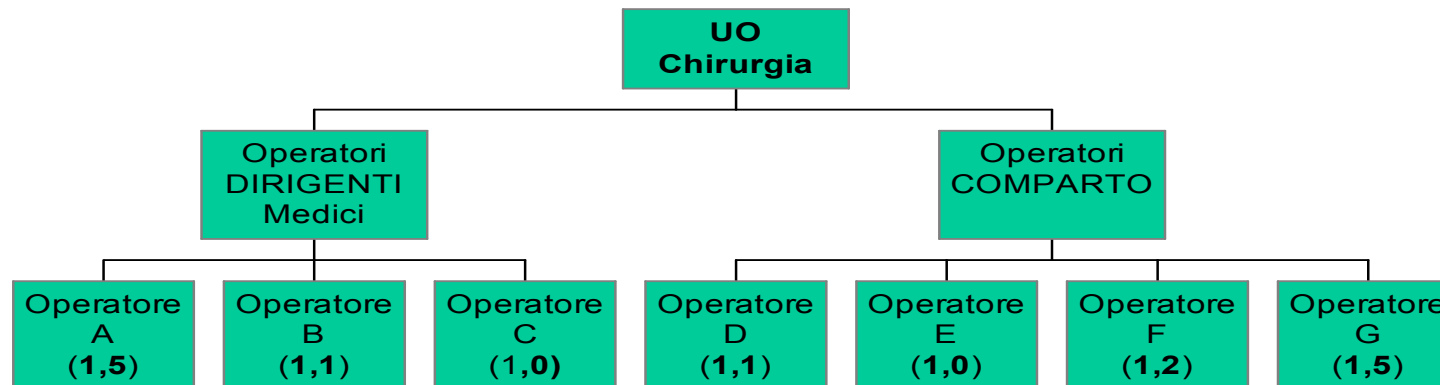


Il punteggio di flessibilità individuale, ricordiamolo, incide sul valore del salario di risultato o di produttività dei componenti l'equipe omogenea.

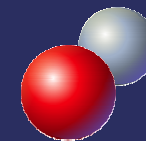
L'attribuzione è di competenza del titolare della Struttura (CdR) il quale è tenuto ad illustrare preventivamente il "Piano operativo" che intende presentare alla direzione per accedere al premio di produttività.

Sulla base di opportuni criteri differenziali condivisi, egli deve concordare con ciascun collaboratore un punteggio di "flessibilità" che verrà verificato a fine esercizio per la liquidazione del salario di risultato. *(nel rispetto del protocollo applicativo per la gestione del Sistema premiante CCIA).*

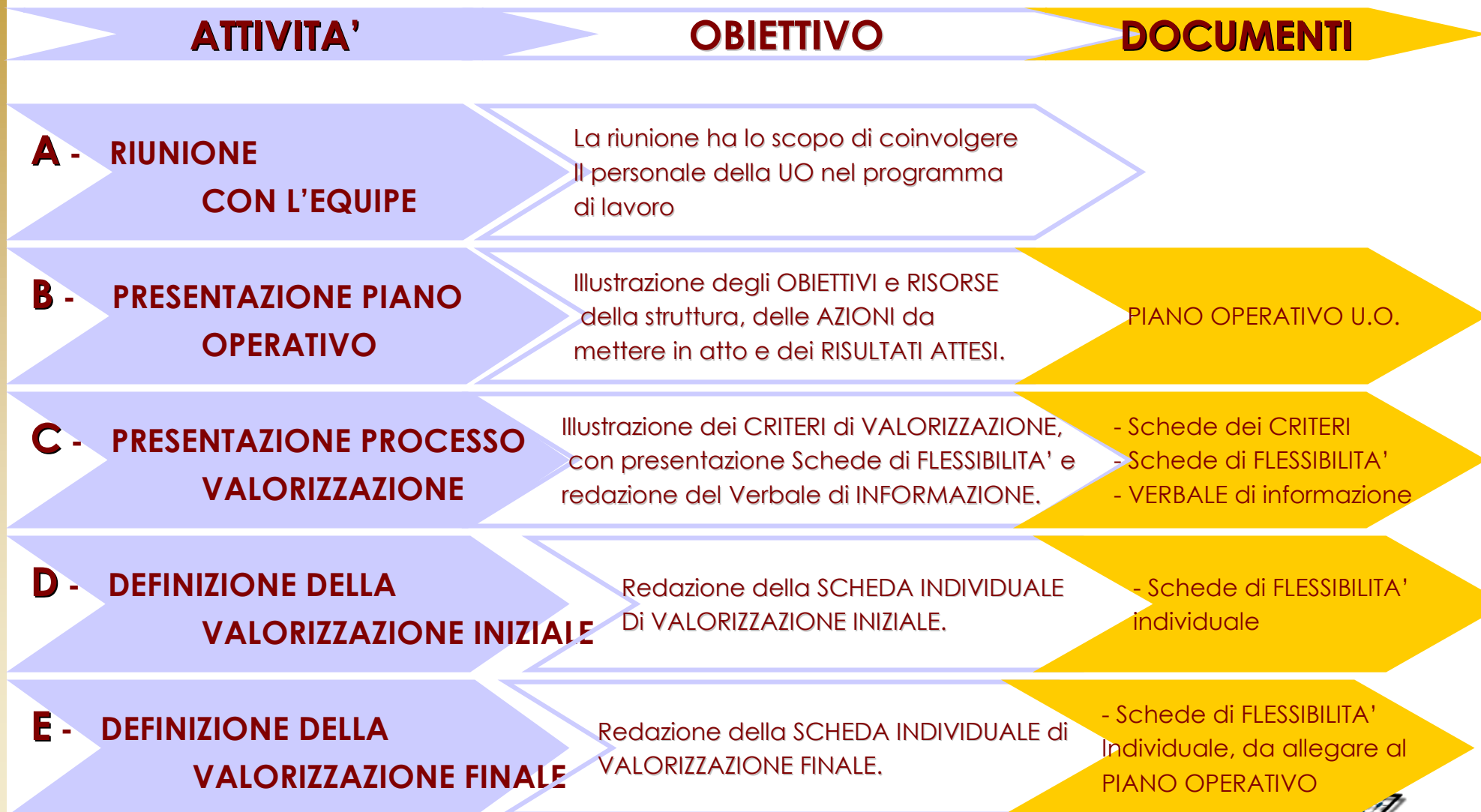
PUNTI: 0,5-1,5



Il procedimento di attribuzione del punteggio di flessibilità

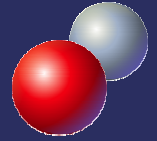


La metodologia prevede delle fasi in cui il dirigente deve procedere all'attribuzione - PREVENTIVA e FINALE - del punteggio di flessibilità.





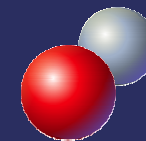
Quindi il Direttore della Unità Operativa, rispetto al punto “C” della diapositiva precedente ...



- 1) **ILLUSTRA** i suoi “programmi” al personale dell’équipe riunita, magari in gruppi omogenei.
- 2) **CONCORDA** i criteri di “valorizzazione” ed i corrispondenti LIVELLI dell’impegno e, quindi, della “flessibilità”, correlati al tipo di obiettivi specifici che si dovranno perseguire nel Piano Operativo.
- 3) **REDIGE** la documentazione necessaria relativa al VERBALE di INFORMAZIONE ed alla/le griglia/e di VALORIZZAZIONE per i gruppi omogenei di personale.



CRITERI DI VALORIZZAZIONE	LIVELLI				
	Liv. 5	Liv.4	Liv. 3	Liv. 2	Liv.1
<u>Critério n°1</u> – Orario Amb. Avanzato / mese	10-8	7-6	5-4	3-2	0
<u>Critério n°2</u> – Capacità di trasferire l’apprendimento	5	4	3	2	1
<u>Critério n°3</u> – Grado di interscambiabilità nell’espletamento dei compiti assegnati.	Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
<u>Critério n°4</u> – Rientri pomeridiani / mese	12-10	9-8	7-6	5-4	3-2
<u>Critério n°5</u> – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)	100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%



Rispetto ai livelli prima individuati, per ogni criterio si ottiene un punteggio; la “somma” di punti che ottiene ogni operatore, con una semplice proporzione, viene rapportata all’intervallo di variabilità definito con le OO.SS.

Esempio di calcolo del punteggio di flessibilità individuale con intervallo 0,5 – 1,5

Nominativo	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	TOTALE	Flessib.
Operatore 1	Livello (5)	Livello (5)	Livello (5)	Livello (5)	Livello (5)	25	1,50
Operatore 2	Livello(3)	Livello(3)	Livello(3)	Livello(3)	Livello(3)	15	1,00
Operatore 3	Livello (1)	Livello (1)	Livello (1)	Livello (1)	Livello(1)	5	0,50
Operatore 4	Livello (5)	Livello (3)	Livello (1)	Livello(3)	Livello (1)	13	0,90
Operatore 5	Livello (1)	Livello (3)	Livello (1)	Livello(3)	Livello (1)	9	0,70

Formula generale:

$$\text{Flessibilità} = L \text{ min} + \frac{((\text{PUNTI}-P \text{ min})*(\text{L max}-L \text{ min}))}{(P \text{ max}-P \text{ min})}$$



Anche la Valorizzazione DIFFERENZIATA può portare a risultati simili tra operatori. Non è detto, infatti, che si debba sempre differenziare; l'importante è concordare una seria distribuzione dell'impegno dei singoli.

Ammettendo impegni differenti si possono ottenere gli stessi punteggi

Giovanni

CRITERI DI VALORIZZAZIONE
Criterion n°1 – Orario Amb. Avanzato / mese
Criterion n°2 – Capacità di trasferire l'apprendimento
Criterion n°3 – Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati.
Criterion n°4 – Rientri pomeridiani / mese
Criterion n°5 – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)

LIVELLI				
Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
10-8	7-6	5-4	3-2	0
5	4	3	2	1
Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
12-10	9-8	7-6	4	3-2
100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%

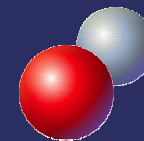
Giuseppe

CRITERI DI VALORIZZAZIONE
Criterion n°1 – Orario Amb. Avanzato / mese
Criterion n°2 – Capacità di trasferire l'apprendimento
Criterion n°3 – Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati.
Criterion n°4 – Rientri pomeridiani / mese
Criterion n°5 – Grado di Operatività autonoma (in funzione del reparto)

LIVELLI				
Liv. 5	Liv. 4	Liv. 3	Liv. 2	Liv. 1
10-8	7-6	5-4	3-2	0
5	4	3	2	1
Totale	Ampia	Media	Bassa	Minima
12-10	9-8	7-6	5-4	3-2
100% - 81%	80% - 61%	60% - 41%	40% - 21%	20% - 0%

15
Punti
1,0 fless.

I casi possibili ed i risultati conseguenti: Valorizzazione UNIFORME



Supponendo una "CASSAFORTE" di UO pari a €18.000 che dovranno essere ripartiti tra gli operatori

a seconda della loro flessibilità individuale, si possono presentare scenari diversi:

Dipenden	Scenario 1: "Valorizzazione BASSA" 0,5			Scenario 2: "Valorizzazione MEDIA" 1,0			Scenario 3: "Valorizzazione ALTA" 1,5		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
1-Giovanni	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
2-Anna	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
3-Maria	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
4-Giuseppe	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
5-Angela	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
6-Teresa	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
7-Andrea	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
8-Filippo	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
9-Edoardo	✗	1,0	1,5	0,5	✗	1,5	0,5	1,0	✗
Somma PUNTI	4,5			9,0			13,5		
Valore PUNTO	€ 4.000			€ 2.000			€ 1.333		
QUOTA Indiv.	€ 2.000			€ 2.000			€ 2.000		



Supponendo una "CASSAFORTE" di UO pari a €18.000 la VALORIZZAZIONE DIFFERENZIATA porta ad una situazione dove colui che ottiene il massimo punteggio riceve un incentivo tre volte più grande di colui che ottiene il minimo

Dipendenti	Scenario 1: "Valorizzazione DIFFERENZIATA"			Quote Individual
	A	B	C	
1-Giovanni	0,5	1,0	1,5	€ 3.000
2-Anna	0,5	1,0	1,5	€ 1.000
3-Maria	0,5	1,0	1,5	€ 3.000
4-Giuseppe	0,5	1,0	1,5	€ 2.000
5-Angela	0,5	1,0	1,5	€ 1.000
6-Teresa	0,5	1,0	1,5	€ 2.000
7-Andrea	0,5	1,0	1,5	€ 1.000
8-Filippo	0,5	1,0	1,5	€ 3.000
9-Edoardo	0,5	1,0	1,5	€ 2.000
Somma PUNTI Valore PUNTO	9,0			€ 2.000

I casi possibili ed i risultati conseguenti: *pro* e *contro* i vari tipi di valorizzazione



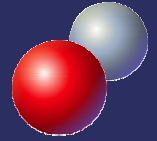
Dipendenti	Valorizzazione BASSA	Valorizzazione MEDIA	Valorizzazione ALTA	Valorizzazione DIFFERENZIATA
1-Giovanni	0,5	1,0	1,5	1,0
2-Anna	0,5	1,0	1,5	1,5
3-Maria	0,5	1,0	1,5	1,3
4-Giuseppe	0,5	1,0	1,5	0,7
5-Angela	0,5	1,0	1,5	0,9
6-Teresa	0,5	1,0	1,5	1,5
7-Andrea	0,5	1,0	1,5	1,2
8-Filippo	0,5	1,0	1,5	1,0
9-Edoardo	0,5	1,0	1,5	0,5

OSSERVAZIONI:	Sui RISULTATI ATTESI	Equipe NON collaborativa	Scarsa SENSIBILITA' alle esigenze del Servizio	Tutti fanno TUTTO... Ma sarà poi vero?	Ognuno dà la propria disponibilità a collaborare
	Sulla CAPACITA' MANAGERIALE	Incapacità a rapportarsi con gli operatori	Incapacità ad assumere il ruolo di "motivatore"	Incapacità di orientare la domanda di impegno.	Capacità di organizzare il personale e le attività
	Sui RISULTATI OTTENUTI	ALTO RISCHIO di NON raggiungimento dei risultati	Rischio di raggiungimento PARZIALE dei risultati	MIGLIORAMENTO impossibile..obiettivi ragg.?	Raggiungimento obiettivi nel rispetto degli impegni.

MERITOCRAZIA



VALORIZZAZIONE _ Il verbale di illustrazione



Azienda [Nome Azienda]

Sistema Premiante 2005

"Verbale di illustrazione dei contenuti del Piano Operativo, delle misure da attuare e delle modalità di Valorizzazione dell'apporto dei singoli operatori (Flessibilità)"

In data _____ il Responsabile della Unità Operativa ha riunito il personale della equipe ai fini della illustrazione dei contenuti del Piano Operativo, delle misure da attuare e delle modalità di valorizzazione dell'apporto dei singoli operator

N°	Matricola	Nominativo (in stampatello)	Firma
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

