







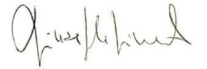


I N D I C E

1. DEFINIZIONE.....	2
2. SCOPO.....	2
3. CAMPO DI APPLICAZIONE	2
4. LISTA DI DISTRIBUZIONE/ ACRONIMI	2
5. RESPONSABILITÀ.....	2
6. MODALITA' OPERATIVE	3
7. CARATTERISTICHE ED EFFICACIA DEL SISTEMA PREMIANTE.....	4
7.1 COME PREMIARE:.....	4
7.2 COSA PREMIARE:	4
7.3 NATURA DEL PREMIO:.....	5
9. INDICATORI DI MONITORAGGIO	6

REV.	REDATTA DA DA/DS		VERIFICATA DA RQ		APPROVATO DA PR	
	DATA	FIRMA	DATA	FIRMA	DATA	FIRMA
00	15.09.2017		16.09.2017		18/09/2017	
01	20.01.2022		20.01.2022		20.01.2022	
02	04/02/2023		04/02/2023		07/02/2023	

1. DEFINIZIONE

Il sistema premiante è uno strumento finalizzato a caratterizzare la gestione delle risorse in chiave “meritocratica” piuttosto che “uguagliante”. Con sistema premiante si intende “l'insieme dei premi, non premi (ovvero dei premi non dati) e delle sanzioni, che vengono erogati alle varie figure”.

La politica di gestione delle risorse umane è orientata ad una gestione del lavoro inteso in chiave qualitativa o, più semplicemente, pensando agli esiti conseguiti dalle risorse gestite piuttosto che alla mera gestione dei turni di servizio.

È chiaro che valorizzare le competenze del personale in un contesto quale quello sanitario, dove la preparazione accademica e professionale rappresenta un reale valore aggiunto per la crescita dell'organizzazione, rientra tra i principali obiettivi strategici.

La valorizzazione potrà scaturire solo da un percorso “di cultura” e non “di norma”, un percorso che non potendo essere “prescritto”, necessita di essere acquisito, assimilato e concretizzato attraverso un percorso “motivante” oltre che “premiante” dei buoni comportamenti.

Sono questi gli aspetti che la Direzione intende curare determinando i tratti salienti del sistema premiante aziendale che sarà descritto in questa istruzione operativa.

2. SCOPO

Spesso il termine premio e punizione è sostituito dal termine di incentivo e disincentivo. Il primo può essere definito come uno stimolo proveniente dall'ambiente lavorativo, esercitato sulle fasi del processo motivazionale, che soddisfa i bisogni dell'individuo e favorisce comportamenti funzionali all'azienda. Al contrario, i disincentivi pur avendo la stessa natura degli incentivi, determinano una spinta ad astenersi da comportamenti ritenuti non funzionali all'azienda.

Con l'adozione del sistema premiante intendiamo raggiungere il fine di incentivare i comportamenti auspicabili e di scoraggiare i comportamenti non desiderati.

Nello specifico gli obiettivi che il CONSORZIO vuole raggiungere con l'attuazione del sistema premiante sono i seguenti:

- Maggiore adesione agli obiettivi dell'azienda di buona parte degli operatori
- Miglioramento continuo delle performances di produttività del personale
- Aggiornamento delle competenze/abilità professionali del personale
- Maggiore flessibilità del personale nello svolgere le mansioni assegnate

3. CAMPO DI APPLICAZIONE

Tutto il personale dipendente e tutti gli operatori sanitari coinvolti nell'assistenza

4. LISTA DI DISTRIBUZIONE/ ACRONIMI

- **CdA:** Consiglio di Amministrazione
- **PR:** Presidente
- **DO:** Direttore Operativo
- **RA:** responsabile amministrativo

5. RESPONSABILITÀ

Il responsabile di questa procedura il Consiglio di Amministrazione

PR.GRU 7.1-02	Definizione delle strategie (come, cosa e a chi)	Validazione	Applicazione
PR			R
CdA	R	R	
DO		C	C

6. MODALITA' OPERATIVE

Nella definizione del sistema premiante occorre stabilire:

- che cosa premiare,
- come premiare,
- chi premiare.

All'interno dell'organizzazione la definizione di questi parametri è estremamente delicata, in quanto il riconoscimento attribuito ad alcune funzioni e non ad altre rischia di far nascere attriti tra le diverse componenti aziendali.

Malgrado ciò la Direzione ha già da tempo ravvisato l'esigenza di implementare strumenti di sistema premiante a superamento di quella che, in gergo tecnico, viene denominata "remunerazione a pioggia".

All'interno delle ns cooperative tale aspetto è sempre stato esclusivo appannaggio dei componenti del Consiglio di Amministrazione che ha delegato la pianificazione e gestione del sistema al Direttore Operativo il cui compito precipuo è di definire le leve strategiche della gestione del personale.

Il Direttore Operativo si è sempre ricordato con la Direzione Sanitaria e con il Responsabile dei servizi Infermieristici, benché mantenga una sua autonomia decisionale.

Mentre per l'attribuzione di eventuali premi annuali il Direttore Operativo ha il potere di proposta, sulla base di un percorso annuale di osservazione e valutazione delle performances aziendali degli operatori, e l'approvazione e validazione finale spetta al CdA.

Varie sono le azioni che concretizzano i principi su cui si fonda la ns politica di gestione delle risorse umane ed in chiave esemplificativa si elencano qui di seguito:

- aumenti retributivi;
- percorsi di carriera;
- coinvolgimento nei processi di cambiamento ed evoluzione dell'organizzazione;
- promozione di iniziative di aggiornamento professionale;
- regalie e gadget aziendali;
- possibilità di fruire di orari di lavoro flessibile per gli operatori di centrale;
- conferimento di incarichi di responsabilità.

Nello specifico le attività che possono caratterizzare la politica delle risorse umane ed il riconoscimento del merito professionale sono:

1. coinvolgimento del personale in progetti obiettivo di sviluppo aziendale
2. assegnazione di un budget al Direttore Operativo per l'istituzione dei premi annuali da elargire agli operatori meritevoli per il raggiungimento di specifici obiettivi;
3. organizzazione di attività formative interne ed esterne qualificanti;
4. autorizzazione e condivisione delle spese di formazione per la partecipazione ad eventi ECM organizzati da altri enti e presso altre regioni;

5. supporto nella scelta e nella sovvenzione di master o percorsi di studio altamente professionalizzanti destinati al personale sanitario (frequenza di master, corsi di laurea, corsi di specializzazione universitaria etc.);
6. percorsi formativi mirati con attività di affiancamento per il miglioramento delle performances professionali di particolari categorie di operatori;
7. forme di welfare aziendali per tutto il personale coinvolto a vario titolo nell'assistenza;
8. rimborso delle spese di affitto per gli operatori assegnati ad una zona lontana dalla propria residenza.

Tali esempi servono a far comprendere che l'attuale management predilige un modello basato su strumenti di "premio differenziante" piuttosto che di "omologazione" e che riesca a conciliare la relativamente scarsa disponibilità di risorse in rapporto ai bisogni sanitari della popolazione, chi esercita una professione sanitaria o chi si occupa di organizzazione e gestione del lavoro delle professioni sanitarie vive il disagio di una "contingenza" che diventa sempre meno "contingenza" e sempre più "costanza".

Tali misure favoriscono la fidelizzazione degli operatori ed il rapporto di fiducia riducendo il turn over ed eliminando il rischio di creare discontinuità nell'erogazione dell'assistenza.

7. CARATTERISTICHE ED EFFICACIA DEL SISTEMA PREMIANTE

Il sistema premiante ha puntato all'identificazione in senso generale dei riconoscimenti non solo economici per la motivazione delle persone all'interno dell'organizzazione, facendo emergere annualmente la lista degli operatori meritevoli per incentivare comportamenti più produttivi ed eliminare comportamenti ostili, ma l'obiettivo del consorzio è uno solo, comune a tutti pertanto risulta importante far passare il messaggio che il sistema premiante non è rivolto solo ad alcuni ma che permea l'intera gestione di tutte le risorse di cui si compone l'organizzazione.

Si ritiene prioritario che il personale abbia la netta convinzione che tutti saranno premiati se operano con maggiore dedizione perché l'azienda trae maggiori profitti da risorse motivate e che fanno l'interesse dell'azienda.

Infatti il raggiungimento degli obiettivi non dipende da uno o più elementi meritevoli ma dall'insieme globale delle risorse.

L'efficacia del ns sistema premiante si definisce per mezzo di alcuni indicatori, tra cui:

7.1 COME PREMIARE:

- gradualità nell'erogazione dei premi, che deve essere sufficientemente differenziata, e il tempo di erogazione che deve essere sufficientemente lungo;
- durata nel tempo dell'effetto motivante;
- l'appetibilità del premio da parte della maggior parte dei membri dell'organizzazione;
- la chiarezza del rapporto fra comportamenti desiderati, comportamenti attuati e premi o sanzioni applicate."

7.2 COSA PREMIARE:

Occorre individuare elementi che siano misurabili in modo oggettivo e trasparente ma ciò può essere agevole quando si vogliono premiare migliori risultati in termini di performance espresse durante l'assistenza.

I criteri per la premialità sono contenuti nella politica di valutazione delle performances del personale e declinate nei diversi strumenti di monitoraggio e valutazione annuale degli operatori. (PR.GRU.7.1-01 Gestione risorse umane)

Di seguito alcuni esempi:

Staff Medico

Lo staff medico sarà valutato sulla base dei seguenti Risultati prestazionali:

- Corretta compilazione della documentazione sanitaria e amministrativa
- Attitudine al lavoro in equipe ed all'integrazione professionale
- Livello delle conoscenze cliniche
- Impegno per lo sviluppo delle competenze professionali
- Organizzazione del lavoro
- Focalizzazione sul paziente
- Gestione e compilazione adeguata della documentazione clinica
- Partecipazione attiva ed efficace alle riunioni d'équipe ed esiti della partecipazione stessa
- Esiti degli audit sul campo
- adesione a programmi educativi per sostenere la famiglia nella gestione dei problemi della persona assistita
- Disponibilità alle richieste aziendali inerenti l'affidamento delle assistenze
- N. di segnalazioni negative ricevute da parte dell'utenza

Tutti gli altri Operatori sanitari:

Gli operatori verrà annualmente valutato su:

- Corretta compilazione della documentazione sanitaria e amministrativa
- Partecipazione attiva ed efficace agli incontri in centrale ed esiti della partecipazione stessa
- Esiti degli audit sul campo
- Realizzazione dei programmi educativi per sostenere la famiglia nella gestione dei problemi della persona assistita
- Disponibilità alle richieste aziendali inerenti l'affidamento delle assistenze
- N. di segnalazioni negative ricevute da parte dell'utenza

Sulla base dei risultati ottenuti dalle valutazioni almeno triennali si definiranno i riconoscimenti e/o premi relativi sulla base della pianificazione annuale delle risorse economiche finanziarie.

7.3 NATURA DEL PREMIO:

- i ns premi si possono suddividere nelle seguenti categorie:
 - **premi di tipo morale o sociale:** riconoscimento pubblico di un successo, pubblicazione di un articolo che riporti il raggiungimento di un risultato, occasioni sociali di celebrazione di un successo, eccetera. Possono essere considerati premi di carattere sociale anche un buon clima del gruppo, stili di direzione partecipativi, buona qualità dei rapporti interpersonali;
 - **premi di tipo gerarchico o funzionale:** consiste nella attribuzione ad una particolare funzione o incarico, che modifica la distribuzione del potere gestionale;
 - **premi di tipo retributivo:** rappresentano gli incentivi economici che possono essere attribuiti al singolo o al gruppo, su base essenzialmente annua.

- **premi di tipo professionale:** sono riferibili al conferimento di incarichi di responsabilità, alla possibilità di svolgere formazione o aggiornamento, di ampliare le proprie competenze professionali;
- **premi di tipo misto:** sono i benefici accessori legati alla possibilità di usufruire di beni o servizi aziendali e non.

9. INDICATORI DI MONITORAGGIO

OBIETTIVO	INDICATORE	SOGLIA	PERIODICITA' RILEVAZIONE
Corretta gestione processo premiante	N. di NC relative al processo	<2	Almeno 1 volta l'anno ed ogni volta che si manifestano le nc
	Grado di soddisfazione del personale	> 80%	Rilevazione annuale da schede di gradimento del servizio

ALLEGATI

Non sono previsti allegati alla presente procedura