



CENTRO
NEUROLESI
**BONINO
PULEJO**
IRCCS MESSINA

Sistema di misura e valutazione delle performance

In linea con le disposizioni del D.Lgs 150/09 e ss.ii.mm., con la normativa regionale di riferimento e con i Contratti Nazionali della Sanità.

**Sistema aziendale di
misurazione e valutazione
delle performance
e correlata regolamentazione**

STRUMENTI DEL SISTEMA :

- Regolamento funzionamento OIV (ex NdV) e Struttura Tecnica Permanente
- Organigramma e Funzionigramma
- Piano triennale della performance
- Sistema di gestione della Performance organizzativa: Ciclo performance
- Sistema di gestione della Performance individuale: Salario risultato.
- Relazione sulla Performance Annuale

STRUMENTI COLLEGATI AL SISTEMA :

- Regolamenti di graduazione degli incarichi
- Reg. Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Metodica di gestione Clima organizzativo e monitoraggio Pari opportunità



INDICE

- 1. Introduzione al Sistema.**
 - Riferimenti normativi, definizioni e finalità del Sistema.
 - Il Ciclo di gestione delle performance.
 - L'albero aziendale delle performance: organigramma e funzionigramma.
 - L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).
 - Le funzioni della Struttura Tecnica Permanente (STP).

- 2. La definizione delle STRATEGIE aziendali.**

- 3. Il sistema di gestione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.**
 - Le funzioni aziendali coinvolte.
 - Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione.
 - Le verifiche annuali delle performance organizzative e la relazione annuale sulla performance.

- 4. Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE.**
 - La metodologia idonea alla valorizzazione degli apporti individuali.

- 5. I sistemi aziendali correlati al governo della performance.**
 - La graduazione degli incarichi
 - Il sistema di valutazione permanente del personale.
 - Gestione della trasparenza e dell'integrità.
 - Metodica di gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità.

- 6. Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico -finanziaria.**

- 7. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.**

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA

• Riferimenti normativi, definizioni e finalità del sistema.

Il **Sistema di misurazione e valutazione delle performance** introdotto dal D.Lgs 150/2009 costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi aziendali, la cui attuazione consente all'IRCCS Bonino Pulejo di Messina di pervenire, in modo sistemico, alla misura e valutazione dei risultati delle strutture (performance organizzativa) e, in base all'Accordo Collettivo Integrativo Aziendale vigente – A.C.I.A. – all'attuazione del Sistema premiante, compresa la valorizzazione differenziale delle performance individuali all'interno dei rispettivi Centri di Responsabilità (CdR).

A ciò, nel rispetto del CCNL della Sanità, si aggiunge la valutazione delle competenze professionali e capacità gestionali di tutti dirigenti e dei titolari delle posizioni organizzative e delle funzioni di coordinamento del comparto non dirigenziale.

L'IRCCS di Messina definisce la **performance** il contributo che ciascuna "struttura" (CdR), composta da specifiche equele omogenee di dipendenti opportunamente coordinate, offre al raggiungimento della specifica "mission istituzionale" nei riguardi della Salute Iblea. La soddisfazione dei precisi fabbisogni assistenziali viene perseguita attraverso una complessa organizzazione dei Servizi ospedalieri, dei servizi di ricerca del centro direzionale dell'Istituto articolato in Servizi di staff, amministrativi e logistici; tale organizzazione è governata attraverso un Sistema di misura e valutazione della performance, che fa perno su opportune finalità strategiche ed obiettivi programmati a cadenza triennale (Piano della performance). La Direzione aziendale, quindi, provvede a responsabilizzare tutti i Direttori delle strutture di cui all'organigramma e, a cascata, attiva il Ciclo annuale della performance, con obiettivi strategici "sfidanti" e correlati obiettivi specifici di cui dar conto in assoluta diretta responsabilità (previo affidamento dello specifico incarico dirigenziale).

In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "performance", l'IRCCS di Messina programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza dei relativi *stakeholders* i propri risultati in riferimento alla sua organizzazione ed in relazione ai diversi livelli di governance aziendale (Azienda, dipartimenti, unità operative). Con l'attuazione di tale logica, l'IRCCS Bonino-Pulejo intende misurare l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (*accountability*), introduce a supporto dei processi decisionali, un programma di Sviluppo delle Risorse Umane in ottica decisamente manageriale; tale approccio ha l'obiettivo di migliorare la produttività di tutte le strutture attraverso la valorizzazione massimale dei "talenti" individuali e collettivi, secondo una logica di costante apprendimento organizzativo e di orientamento verso comportamenti particolarmente sensibili ai bisogni degli assistiti e più in generale di tutti gli *stakeholders*.

Il Sistema di misura e valutazione, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *mission*, è organizzato ed attuato in modo da perseguire anche il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità interne. A tal fine, in tempi compatibili per l'esercizio successivo, la Direzione aziendale prevede:

- la definizione e gestione aziendale del Ciclo annuale delle performance per orientare le risorse disponibili al doveroso conseguimento degli obiettivi strategici programmati;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi sfidanti ed appositi indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti da ciascun Centro di Responsabilità (CdR);
- l'applicazione ottimale del Sistema Premiante (retribuzione di risultato) anche ricorrendo alla giusta valorizzazione dei talenti, ovvero degli apporti individuali in relazione alla "flessibilità" o al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi sotto la guida del dirigente responsabile del CdR;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti in Azienda.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, l'IRCCS Bonino-Pulejo di Messina prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali (Dipartimenti integrati) e, a cascata, le Unità Operative, con il coinvolgimento diretto o indiretto dei rappresentanti delle Aree di Coordinamento, impegnati nella gestione delle diverse



forme di performance (organizzativa ed individuale).

A cadenza opportuna, inoltre, la Direzione strategica "gradua" i livelli di complessità della gestione dei singoli CdR (quindi dei relativi incarichi gestionali), oltre ai singoli incarichi professionali, secondo opportuni e trasparenti percorsi aziendali che sono indispensabili sia per l'affidamento che per la conferma o revoca degli stessi incarichi, ciascuno dei quali viene disciplinato da apposita regolamentazione aziendale (Regolamenti di graduazione degli incarichi).

In considerazione di quanto sopra, fanno parte del Sistema di misura e valutazione i seguenti sottosistemi:

DIREZIONE STRATEGICA, ORGANISMO INDIPENDENTE, STRUTTURA TECNICA PERMANENTE e COMITATO BUDGET:

- 1 – Direzione Strategica
Atto aziendale
- 2 - Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) / ex NAV
Regolamento di funzionamento
- 3 - Struttura Tecnica Permanente (STP).
Delibera di costituzione e funzionamento
- 4 – Comitato budget (C-budget).
Delibera di costituzione e funzionamento
- 5 – Collegi Tecnici di Aria Omogenea (CC.TT.).
Delibera di costituzione e funzionamento

SOTTOSISTEMI E DOCUMENTI CHE COMPLETANO IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PRESTAZIONE E DEI RISULTATI:

- 1 - Piano triennale della performance.
- 2 – Organigramma e funzionigramma
- 3 - Sistema di gestione della Performance organizzativa (Ciclo e Processo di budget).
- 4 - Sistema di gestione della Performance individuale (correlato ai Protocolli relativi al sistema di incentivazione del personale).
- 5 - Relazione annuale sulla performance.

SISTEMI CORRELATI :

- a) Regolamenti per la Graduazione degli Incarichi.
- b) Regolamenti per la Valutazione permanente degli incarichi.
- c) Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità (Responsabile trasparenza e prevenzione della corruzione).
- d) Metodica di gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle Pari opportunità.

• Il Ciclo di gestione delle performance.

Il Sistema di misura e valutazione delle performance rappresenta lo strumento che condiziona la capacità dell'Azienda di programmare e render conto della propria azione; esso prende le mosse con l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di misura e valutazione dei risultati (organizzativi ed individuali) e si svolge secondo uno schema logico-temporale, il c.d. **ciclo di gestione delle performance**, che prevede le seguenti fasi:

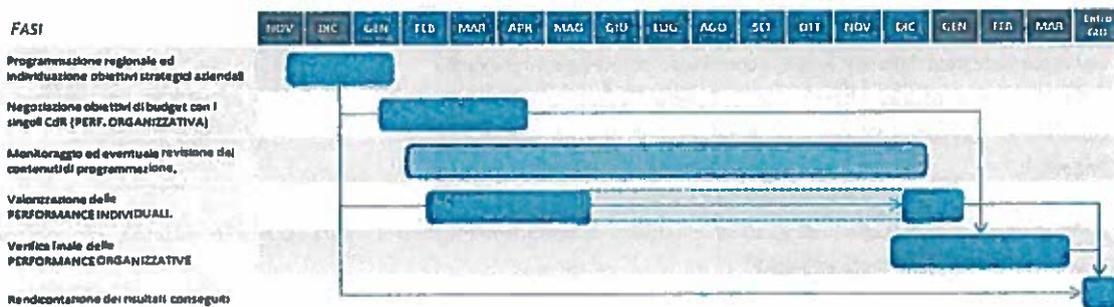
1. individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria *vision*, quindi anche in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*mission*);
2. attivazione del processo annuale di budgeting, con la definizione negoziata degli obiettivi specifici - necessariamente sfidanti - che ogni CdR strutturato s'impegna a raggiungere, in un processo di condivisione dei rispettivi Indicatori (con corrispondenti valori attesi e minimi)



di risultato), compresa l'allocazione delle risorse disponibili in funzione delle azioni da mettere in campo da parte del responsabile del singolo CdR; a tale livello è assicurato il doveroso coinvolgimento dei collaboratori e la valorizzazione dei rispettivi "talenti";

3. monitoraggio ed eventuale rimodulazione dei contenuti della programmazione strategica e/o operativa (CdG e STP);
4. misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali (O.I.V.);
5. rendicontazione dei risultati alla Direzione generale in una logica di massima trasparenza nei riguardi delle Istituzioni, nonché dei competenti Organi esterni, soprattutto dei Cittadini, degli Utenti e degli altri destinatari dei servizi.

Il timing annuale delle diverse fasi del Ciclo di gestione delle performance, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo aziendale (vd. le linee d'indirizzo riferite alla programmazione regionale), una volta messo a regime è rappresentato nel seguente cronogramma.



- **L'albero aziendale delle performance: organigramma e funzionigramma.**

Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), l'IRCCS Bonino-Pulejo attua il suddetto Ciclo di gestione facendo riferimento alla logica c.d. "albero della performance".

Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma aziendale, vengono rappresentati i legami fra gli obiettivi strategici, gli obiettivi specifici a carattere operativo ed i correlati apporti individuali, fornendo in tal modo una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata del Sistema di governo aziendale.



Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione degli outcome perseguibili dall'Azienda, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma aziendale e dal funzionigramma, quindi coinvolgendo le diverse strutture gestionali o funzionali (macrostrutture dipartimentali in forma integrata e necessariamente coordinata).

L'attuazione del Ciclo della performance attraverso tale logica, oltre a rassicurare la Direzione Generale circa il confluire delle performance organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti (*Sviluppo delle Risorse Umane*).

- **L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).**

Regolamento aziendale di composizione e funzionamento dell'OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), essendo chiamato a svolgere funzioni di valutazione e monitoraggio, ai sensi degli articoli 7 e dal c.4 dell'art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009 assolve un ruolo fondamentale: è infatti individuato come il Soggetto che concorre a costituire, validando e monitorizzando gli strumenti e le relazioni, il Sistema di gestione delle

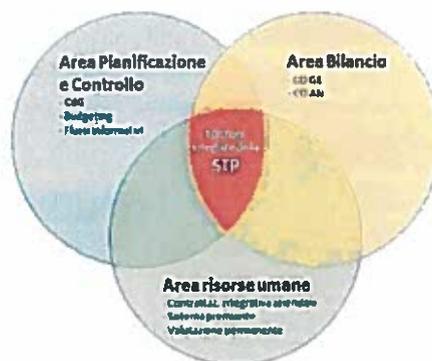
performance. L'Organismo ha fra i compiti principali quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, oltre a verificare e valutare i risultati conseguiti dai diversi livelli dell'organizzazione (vd. albero delle performance) e, per quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali, anche a valutare in seconda istanza le capacità dei dirigenti titolari di strutture dotate di autonomia di budget, dei titolari di posizione organizzativa e delle funzioni di coordinamento del Comparto.

Ai fini di un maggior dettaglio circa gli ambiti e modalità di funzionamento dell'Organismo, si fa opportuno rinvio al relativo *Regolamento aziendale*.

- **Le funzioni della Struttura Tecnica Permanente (STP).**

La Struttura Tecnica Permanente (STP) di cui ai commi 9 e 10 del predetto art.14 del D.Lgs 150/09 supporta l'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni specifiche e, a tal fine, viene individuata dall'IRCCS come un momento organizzativo di coordinamento funzionale in cui si integrano le specifiche competenze e professionalità afferenti alle tematiche oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV stesso.

Le funzioni integrate della STP vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione strategica e fanno principalmente riferimento all'area del controllo di gestione, all'area risorse umane ed all'area economico-finanziaria.



Ai fini di un maggior dettaglio circa gli ambiti e modalità di funzionamento della Struttura Tecnica Permanente, si fa opportuno rinvio al relativo *Regolamento aziendale*.

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AZIENDALI.

Piano triennale della performance

La *mission* aziendale deriva dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Sicilia ed annualmente dalla Direzione Strategica dell'IRCCS - in base alla *vision* del Direttore in carica - considera i propri indirizzi strategici alla luce delle suddette fonti.

Prima analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, all'inizio di ciascun esercizio il Direttore generale, sentiti i Direttori Sanitario, Amministrativo, Scientifico e l'Ufficio di Direzione strategica, definisce il *Piano triennale della performance*, contenente gli obiettivi strategici triennali, quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alle performance individuali.

I contenuti di analisi sopra richiamati vengono annualmente elaborati ed aggiornati nel successivo documento programmatico triennale - da adottare in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e di bilancio - che individua di anno in anno eventuali nuovi indirizzi ed obiettivi strategici ed operativi, oltre a definire gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Azienda e gli obiettivi assegnati alle strutture.

3. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Performance organizzativa: regolamento del sistema di budgeting.

Il sistema di budget, ovvero la programmazione e controllo della performance organizzativa, deriva logicamente i propri contenuti dalle linee strategiche direzionali e, coerentemente con quanto illustrato dall'ANAC (ex CIVIT) con Delib. n. 89/2010, oltre che in applicazione dei principi di autonomia di cui all'art. 16 del D.Lgs 150/2009, la Direzione aziendale è impegnata ad accedere alle migliori esperienze concretamente attuate nelle varie regioni italiane - rif. Laboratorio delle buone pratiche -

anche orientando il proprio focus, in termini di processi, risultati, *input*, *output* ed *outcome*, verso i seguenti ambiti di valutazione dei risultati:

- attuazione delle politiche riferite essenzialmente alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (stanti i vincoli di bilancio);
- attuazione di piani e programmi, con conseguente misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti in sede di negoziazione del budget, secondo un congruo livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità dei dirigenti di attuare piani e programmi in ottica manageriale;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme innovative di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché alla semplificazione delle procedure, compresa l'informatizzazione con cui ottimizzare tempi e procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Il Sistema, attraverso l'attuazione delle logiche di budgeting riferite ad ogni CdR, mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare, secondo opportuni livelli opportunamente "graduati", il personale afferente ai diversi ambiti (vedi organigramma e funzionigramma aziendale).

• Le funzioni aziendali coinvolte.

La gestione del sistema di programmazione e controllo della performance organizzativa coinvolge necessariamente i seguenti soggetti, con i relativi ambiti di responsabilità:

condivide

Direzione strategica	<ul style="list-style-type: none"> - Adozione degli atti e regolamenti connessi al Sistema di misura e valutazione. - Definizione organigramma e funzionigramma, con relative strategie aziendali. - Definizione e diffusione delle linee guida annuali di Budget (Invito al Ciclo della performance). - Analisi e negoziazione schede di budget a livello delle Macrostrutture (1° liv.). - Adozione del Piano Triennale e Relazione annuale della performance.
Comitato Budget, Staff direzionale e Tecnostruttura amministrativa (Bilancio, CdG, Risorse umane, Sistemi Informativi, etc)	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica delle diverse tipologie di performance. - Partecipazione al processo di budget (1° e 2° livello). - Elaborazione della Relazione annuale sulla performance.
OIV (Vedi comma 4 art. 14 D.Lgs 150/09)	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoraggio della corretta applicazione del Sistema. - Accertamento sulla coerenza dei contenuti programmati. - Analisi Infra-annuali e valutazioni conclusive delle performance organizzative conseguite dai singoli CdR. - Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del citato D.Lgs 150/09. - Validazione dei contenuti del Sistema, compresa la Relazione annuale sulla performance.
STP	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto all'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni. - Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica delle varie forme di performance. - Supporto nell'elaborazione della Relazione annuale sulla performance.
Dirigenti titolari di struttura (CdR)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e negoziazione schede di budget di CdR. - Valorizzazione dei componenti dell'equipe dirigenziale ed avvio del processo in accordo con le PO ed i Coordinatori del Comparto. - Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR. - Relazione annuale riferita alla performance conseguita dal relativo CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità.
Posizioni Organizzative e Funzioni di Coordinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto al Dirigente in fase della negoziazione schede di budget di CdR. - Rilevamento dati sul conseguimento degli obiettivi di CdR. - Contributo alla "valorizzazione" differenziale delle equipe omogenea ad essi affidate, sotto la supervisione del titolare del relativo CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità.

- **Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione.**

Il processo di budget prende formalmente avvio con la trasmissione delle relative linee di indirizzo annuali a tutti i Direttori di Dipartimento/UOC/UOSD da parte della Direzione strategica aziendale, contenuti verso cui dovranno convergere gli obiettivi strategici (dimensioni della performance) e gli obiettivi specifici di cui ai Piani operativi per l'anno di riferimento.

La Direzione strategica dell'IRCCS, direttamente o meno, coinvolge tutti i Dirigenti titolari di struttura (CdR) nell'analisi della programmazione da sviluppare, tenendo conto del contesto e delle risorse effettivamente disponibili. In considerazione di tale passaggio, tutto il restante personale dell'Azienda è chiamato a far riferimento ad un'unica matrice organizzativa, all'interno della quale sono individuati gli specifici obiettivi operativi e i relativi indicatori di risultato.

In relazione a ciascun CdR si prevede la stesura di un Piano operativo composto dai seguenti documenti (funzionali al processo di budgeting):

- analisi di contesto (SWOT);
- report sulla numerosità e tipologia delle risorse umane e strumentali in dotazione;
- report riferito ai dati storici di attività e di costo;
- indicazione delle Aree d'Intervento e degli obiettivi strategici di riferimento;
- scheda tecnica indicante gli opportuni obiettivi specifici (sfidanti ed in numero predefinito, di norma 5 obiettivi per ogni CdR) con i relativi indicatori di risultato, valori attesi (100%) e valori soglia (0%);
- piano degli interventi riorganizzativi con relativo "timing" e coi risultati economici previsti nell'esercizio;
- verbale di negoziazione.

Le schede di budget di CdR così definite - i Piani Operativi - sono annualmente inserite nel Piano triennale delle performance e nella Relazione annuale.

- **Le verifiche annuali delle performance organizzative e la Relazione annuale sulla performance.**

Oltre alle debite operazioni di monitoraggio e verifica infrannuale sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi, in tempi adeguati l'Azienda attiva i percorsi di verifica dei definitivi risultati di budget conseguiti nell'esercizio, anche per effettuare le opportune "proiezioni" in vista di quello successivo.

La STP acquisisce ed elabora le informazioni derivanti ufficialmente dai flussi informativi aziendali, dalle relazioni annuali prodotte dai singoli CdR, oltre che dall'ulteriore documentazione utile ad esaminare le prestazioni conseguite dalle singole strutture nell'anno di riferimento.

L'istruttoria derivante da tale prima fase di analisi, ove opportuno, viene trasmessa ai rispettivi titolari di CdR, i quali hanno la possibilità di integrare i suddetti contenuti con debite osservazioni e puntualizzazioni.

Il percorso di verifica si conclude con la trasmissione ed esposizione dell'istruttoria completata in apposita seduta dell'OIV, ai fini del perfezionamento delle verifiche e delle valutazioni di specifica competenza.

Tenuto presente il Piano triennale delle performance ed in considerazione dei risultati annuali verificati, entro il mese di giugno l'Azienda predispose la **Relazione annuale della performance** riferita all'esercizio precedente, documento in cui vengono evidenziati i risultati raggiunti rispetto a quelli programmati, quindi il grado di conseguimento delle strategie pluriennali, oltre all'analisi delle opportunità e degli elementi di criticità emerse nell'esercizio.

La Relazione, analizzata e validata dall'OIV, viene quindi portata a conoscenza degli *stakeholders* aziendali nelle forme previste dall'ASP in termini di trasparenza ed è comunque pubblicata nel sito aziendale (rif. *Amministrazione trasparente*).

Inoltre, impostata in tale forma, la Relazione annuale rappresenta il logico punto di riferimento per procedere ad eventuali aggiornamenti del precedente Piano triennale delle performance.

4. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE (SIST. PREMIANTE)

Performance individuale: Protocollo applicativo Sistema premiante _ Aree della Dirigenza.

Performance Individuale: Protocollo applicativo Sistema premiante _ Area del Comparto.

In linea con il modello dell'albero della performance, la premialità correlata ai risultati è innanzitutto connessa alla dimensione della performance organizzativa. Partendo dall'ammontare del Fondo di risultato, nel rispetto del Protocollo applicativo recepito in sede di contrattazione Integrativa aziendale, il contributo dei singoli dipendenti viene valorizzato ai fini del conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito l'IRCCS disciplina puntualmente le modalità di gestione della valorizzazione degli apporti individuali in appositi protocolli applicativi, nei quali sono delineati i principi metodologici con cui si risale alle performance individuali effettivamente rese, i parametri di accesso al fondo di risultato, oltre agli allegati tecnici dove vengono espresse le modalità di calcolo degli incentivi individuali.

Ciò premesso, nell'IRCCS Bonino-Pulejo di Messina l'OIV monitora costantemente la correttezza delle procedure seguite rispetto alla metodologia adottata in tutti i comparti aziendali. È fondamentale rilevare che la valorizzazione differenziale del contributo dei singoli componenti delle equipe strutturate si articola a livello del singolo CdR, dunque deve essere il Dirigente la figura responsabile dell'utilizzo di tale "strumento manageriale"; in caso di contestazione del premio da parte di un qualsiasi dipendente, quindi, non ha ragion d'essere alcun ricorso all'organismo collegiale OIV, né ad altre forme di conciliazione di eventuali "ricorsi". Vista l'impostazione manageriale del Sistema di gestione della performance, preso atto della buona pratica che si è consolidata a livello nazionale e tenuto conto che l'Azienda, nominando il responsabile investe sul suo ruolo di motivazione essenziale del personale affidato, la direzione non può accedere a nessuna forma di "conciliazione".

- **La metodologia idonea alla valorizzazione degli apporti individuali.**

A partire dai contenuti dei piani operativi predisposti in avvio del processo annuale di budget, l'Azienda, ai fini della massima trasparenza e partecipazione dei propri dipendenti, è tenuta a richiedere ai direttori di CdR (in collaborazione coi titolari delle Posizioni Organizzative e delle funzioni di Coordinamento del comparto) di attivare opportuni momenti di motivazione dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale deve essere coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura; il dirigente, dunque, riunito il personale in equipe omogenee, opera per evidenziare i "talenti" di ciascun componente, procedendo all'individuazione delle modalità con cui sfruttare gli apporti qualitativi e quantitativi dei singoli, ovvero a delineare eventuali diversi gradi di flessibilità effettivamente svolti nell'organizzazione del lavoro.

Utilizzando una "scheda base", scelti opportuni criteri differenziali e condivisi gli stessi fra il dirigente e l'equipe in questione, ogni operatore concorda il proprio punteggio di "flessibilità" individuale che s'impegna ad offrire nel raggiungimento degli obiettivi di budget; tale punteggio rappresenta un elemento oggettivo di partenza per la possibile differenziazione del salario di risultato. A fine anno, contestualmente alla verifica della performance organizzativa del CdR ed alla determinazione della quota spettante all'interno degli stessi, ciascun direttore/responsabile di struttura provvede alla verifica degli impegni individuali delineati nelle schede iniziali, formulando il punteggio definitivo e finale, da utilizzare per il pagamento della retribuzione individuale di risultato.

Tale base metodologica è recepita e puntualizzata nei protocolli applicativi aziendali siglati con le OO.SS. rappresentative delle diverse aree contrattuali ed è gestita secondo principi meritocratici già consolidati in Azienda attraverso appositi eventi di formazione orientati allo sviluppo delle Risorse Umane.

5. I SISTEMI AZIENDALI CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE.

- **Il sistema di valutazione permanente del personale.**

Regolamenti per la graduazione degli incarichi dei dirigenti e delle P.O. / Coordinamenti.

Regolamento per la valutazione permanente del personale dirigente.

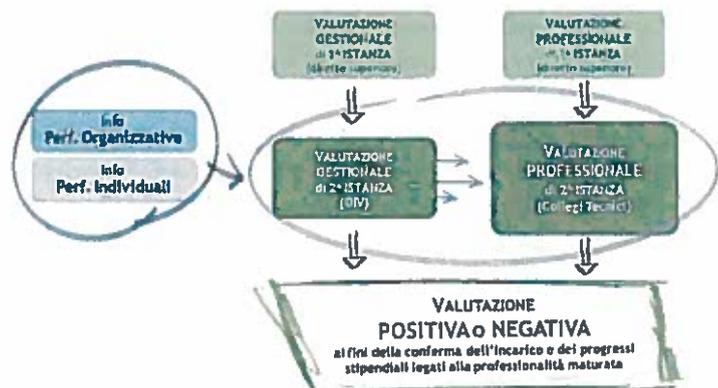
Regolamento per la valutazione permanente dei titolari di posizione organizzativa.

Regolamento per la valutazione permanente dei titolari di funzione di coordinamento.

Fermo restando quanto trattato nei punti precedenti, con l'entrata in vigore della riforma del lavoro pubblico di cui al D.Lgs 150/2009 (art. 8 "Performance organizzativa" ed art. 9 "Performance individuale"), l'IRCCS di Messina è tenuto anche all'applicazione di quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali della Sanità in materia di "graduazione" e "valutazione permanente" degli incarichi e delle funzioni svolte; devono essere aggiornati, pertanto, i regolamenti per la graduazione e valutazione degli incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa e di funzione di coordinamento ai fini della conferma o revoca degli stessi.

Tali sistemi, strettamente correlati a quelli che la normativa riconduce direttamente al Ciclo di gestione delle performance, recepiscono anche le informazioni relative ai risultati organizzativi ed individuali e le integrano fra di loro quando, alle scadenze prescritte, si deve procedere all'analisi complessiva del ruolo svolto dal personale dipendente, sia in termini di professionalità e comportamenti, che di capacità gestionali/organizzative dimostrate nello svolgimento del proprio incarico o funzione.

A tal fine, in considerazione delle caratteristiche proprie di tale forma di valutazione permanente, la norma prevede valutazioni di prima istanza da parte dei diretti superiori del valutato, e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'OIV ed ai diversi Collegi tecnici di area omogenea di volta in volta costituiti. Le risultanze definitive delle valutazioni in questione (valutazione positiva o negativa) vengono annotate nel fascicolo personale di ciascun dipendente e concorrono alle dinamiche contrattuali e di carriera degli interessati.



Anche in merito a tale Sistema si prevede il coinvolgimento della STP, a supporto delle attività di valutazione di seconda istanza poste a carico dell'OIV; per le valutazioni di tipo professionale/comportamentale, invece, interessando numeri considerevoli di figure dirigenziali e quadri del comparto, si ritiene opportuno coinvolgere l'Ufficio apposito costituito all'interno del Servizio Sviluppo Risorse umane anch'esso funzionalmente afferente alla stessa Struttura Tecnica Permanente.

• Gestione della trasparenza e dell'integrità.

Programma Triennale per la Trasparenza e l'integrità.

All'OIV è attribuita anche la responsabilità di monitorare circa l'attuazione di una gestione aziendale secondo principi di trasparenza ed integrità, cioè sull'impegno dell'intera organizzazione a render conto, sia all'interno che all'esterno della stessa, delle modalità di gestione delle risorse disponibili e soprattutto dei risultati conseguiti a vantaggio dei cittadini e di ogni altro portatore d'interesse.

In considerazione di quanto previsto dalla vigente normativa di riferimento, che qualifica il principio della trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche, l'IRCCS Bonino Pulejo adotta un Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità. Si tratta di uno strumento attraverso il quale l'Amministrazione, rendendo conoscibili i livelli di performance conseguiti complessivamente e dalle specifiche strutture organizzative in cui si articola, intende responsabilizzarsi nei confronti dei propri *stakeholders*. Il Programma, oltre ad attivare un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività svolta dall'Azienda, prevede una serie di iniziative per la conoscibilità dei suoi stessi contenuti, quindi per garantire un opportuno livello di trasparenza, presidio di legalità e prevenzione della corruzione e, al contempo, strumento di sviluppo della cultura della responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Programma precisa i compiti e le funzioni dei "responsabili della trasparenza", prevede una sistematizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi; disciplina l'istituto dell'accesso civico, implementa il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza. Il pieno rispetto degli obblighi di

trasparenza, oltre a costituire un livello essenziale delle prestazioni erogate, rappresenta un valido strumento di diffusione ed affermazione della cultura delle regole, nonché di prevenzione e di lotta ai fenomeni corruttivi, indica le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi facenti capo ai dirigenti responsabili dei vari uffici/strutture.

Le misure previste nel Programma sono inoltre coordinate con gli interventi previsti nel *Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione*, del quale il Programma stesso costituisce parte integrante e sostanziale.

Gli obiettivi ivi contenuti sono, altresì, formulati in collegamento con la programmazione strategica ed operativa della ASP definita nel Piano triennale delle performance e negli altri documenti di programmazione.

- **Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità**

Documentazione aziendale per la gestione del Clima organizzativo.

Regolamentazione aziendale CUG.

In via coordinata con i contenuti ed i tempi di attuazione del Sistema di gestione delle performance, l'IRCCS Bonino Pulejo di Messina, recependo le linee d'indirizzo a livello nazionale, definisce le modalità per gestire anche un percorso di monitoraggio e gestione del clima organizzativo; esso va inteso quale strumento per comprendere la qualità dell'ambiente relazionale percepito dai propri dipendenti, anche in riferimento allo stesso Sistema di gestione delle performance, e per individuare le variabili sulle quali agire mettendo in campo azioni migliorative.

6. INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA.

Al fine di procedere ad una programmazione delle performance in forma assolutamente responsabilizzata rispetto alle risorse disponibili e/o programmabili, il sistema adottato dall'IRCCS prevede un costante monitoraggio circa la coerenza dei programmi aziendali rispetto al contenuto dei documenti di programmazione economica e finanziaria.

A tal proposito, in relazione a ciascuno obiettivo rientrante nella Programmazione strategica ed operativa, l'Azienda definisce e monitora anche l'impatto economico, in termini di costi e ricavi d'esercizio, dallo stesso derivanti, a garanzia sia della fattibilità dei suddetti programmi, che della convergenza verso i propri obiettivi di bilancio.

7. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE.

La gestione del Ciclo di gestione delle performance prevede un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e fasi che lo compongono; a tal proposito l'OIV, con il supporto della STP, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, sottopone all'attenzione della Direzione aziendale la necessità di procedere ad interventi correttivi o migliorativi, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

- tempistica delle diverse procedure di programmazione e controllo;
- oggettività, trasparenza ed equità dei contenuti di programmazione;
- tipologia degli strumenti di programmazione, con particolare riferimento alle schede di budget;
- qualità e tempestività dei flussi informativi aziendali e della connessa reportistica;
- cultura diffusa in ambito aziendale circa la corretta gestione della performance in termini efficaci, efficienti ed innovativi;
- funzioni svolte dai diversi soggetti coinvolti nella gestione delle performance.

