

**ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE
DEL LAZIO E DELLA TOSCANA**

M. ALEANDRI

Sistema di gestione delle performance

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

INDICE

1. Introduzione al Sistema.

- Riferimenti normativi, definizioni e finalità del Sistema.
- Il Ciclo di gestione delle performance.
- L'albero aziendale delle performance.
- 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.

4. Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE.

- La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali.
- Processo di valorizzazione della performance individuale (preventiva e finale)

5. I sistemi aziendali correlati al governo della performance.

- Il sistema di valutazione permanente del personale.
- Gestione della trasparenza e dell'integrità.
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità

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

7. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA

• Riferimenti normativi, definizioni e finalità del sistema.

Il **Sistema di misurazione e valutazione della 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 delle diverse dimensioni della performance aziendale, poste in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e la cui attuazione consente all'Amministrazione di pervenire, in modo sistemico, a misurare e valutare i risultati sia a livello organizzativo che individuale.

La **performance** rappresenta il contributo che ciascuna equipe organizzata o singolo dipendente dell'Istituto apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del termine, l'Ente programma, monitora, misura e valuta la performance in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (organizzazione nel suo complesso, strutture complesse e semplici, singoli professionisti). Con l'attuazione di tale logica, l'Istituto intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto agli obiettivi istituzionali (accountability), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

Il Sistema, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *mission*, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, il Sistema stesso prevede:

- la definizione e gestione aziendale del ciclo di gestione della performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;
- l'elaborazione dell'albero delle performance attraverso una scheda sinottica nella quale viene riportata la sintesi degli obiettivi strategici e delle linee di indirizzo operativo;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi operativi riferiti a ciascuna struttura ed indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati organizzativi conseguiti;
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei risultati organizzativi;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti nell'Istituto.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa di riferimento, l'Ente prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di performance.

Vengono inoltre individuati i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, questi ultimi definiti e valutati secondo opportuni e trasparenti percorsi gestionali.



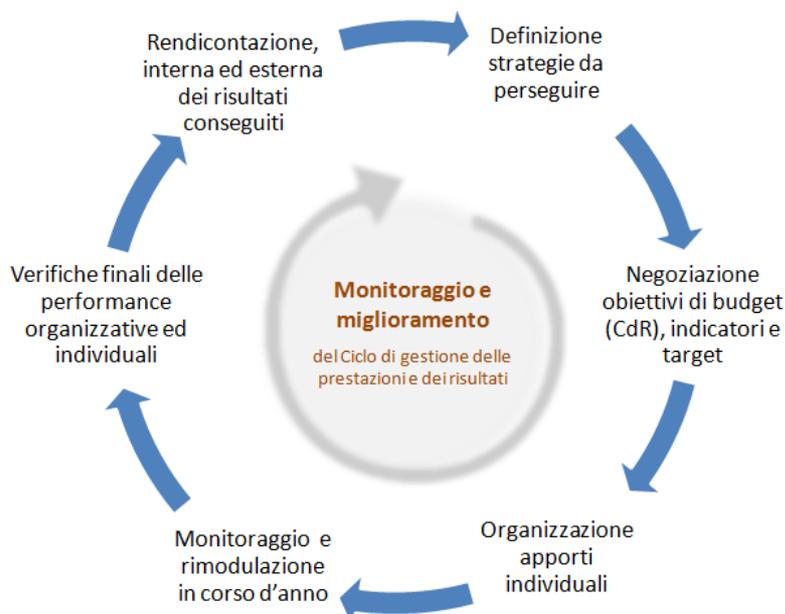
In considerazione di quanto sopra, fanno riferimento al Sistema di misurazione e valutazione della performance i seguenti sottosistemi e funzioni, ciascuno dei quali disciplinato da apposita regolamentazione aziendale.

Organismi e funzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). • Funzioni integrate della Struttura Tecnica Permanente (STP).
Sottosistemi e documenti che compongono il Sistema di gestione della performance	<ul style="list-style-type: none"> • Piano della performance. • Sistema di gestione della Performance organizzativa. • Sistema di gestione della Performance individuale. • Relazione annuale sulla performance.
Sistemi correlati al sistema di gestione della performance	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema di valutazione permanente degli incarichi. • Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità. • Sistema di gestione del Clima organizzativo e delle Pari opportunità

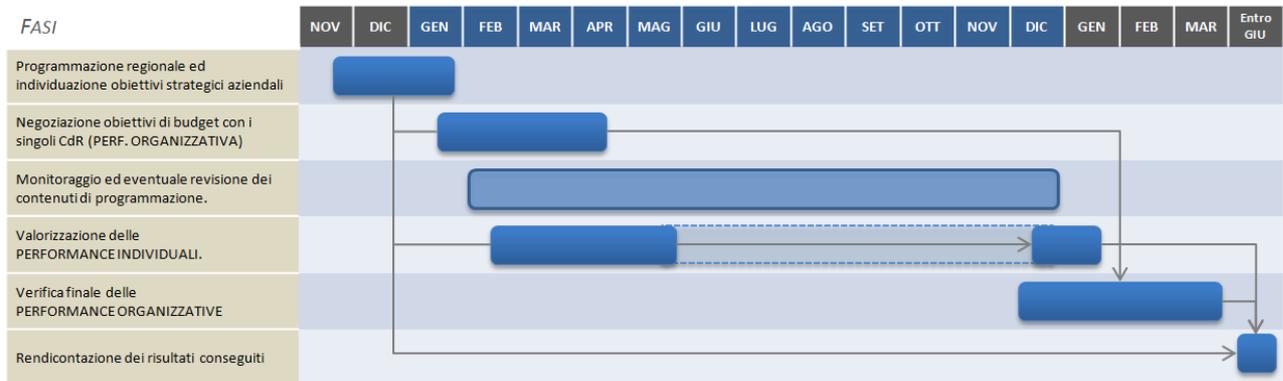
• Il Ciclo di gestione della performance.

Se il Sistema di gestione della performance rappresenta la capacità dell'Istituto di programmare e render conto della propria azione, l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di misurazione e valutazione si svolge secondo uno schema logico-temporale, il **ciclo di gestione della performance**, che prevede le seguenti fasi:

- **individuazione delle aree e degli obiettivi strategici** da parte della Direzione strategica, in attuazione della propria *vision*, oltre che a recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale;
- **attivazione del processo annuale di budgeting**, con la definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, alla rappresentazione dei budget di struttura disponibili per lo svolgimento delle attività complesse;
- **monitoraggio ed eventuale rimodulazione dei contenuti della programmazione strategica e/o operativa**;
- **misurazione e valutazione delle performance conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali**;
- **rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle Amministrazioni, nonché ai competenti Organismi esterni, ai Cittadini, ai Soggetti interessati, agli Utenti e ai Destinatari dei servizi.**



Il timing annuale delle diverse fasi del Ciclo di gestione della performance, pur condizionabile da fattori “esterni” al governo dell’Ente, è indicativamente rappresentato nel seguente cronogramma.



Le tempistiche sono comunque condizionate dalle documentazioni messe a disposizione dagli organi di indirizzo politico.

- **L’albero aziendale delle performance.**

L’albero della performance è una mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). In altri termini, tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all’interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione.

Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell’amministrazione.

Nella logica dell’albero della performance il mandato istituzionale e la mission sono articolati in aree strategiche, cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi.

L’attuazione del Ciclo della performance attraverso tale logica, oltre a rassicurare la Direzione aziendale circa il confluire delle performance organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie direzionali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti.

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

Regolamento aziendale di composizione e funzionamento dell’OIV

L’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), chiamato a svolgere funzioni di controllo interno, ai sensi dell’articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 assolve un ruolo fondamentale, in quanto è individuato come uno dei soggetti che concorrono a costituire il Sistema di misurazione e valutazione delle performance. L’Organismo, infatti, ha fra i propri compiti principali quello di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione della complessiva azione dell’Istituto, oltre a verificare e valutare le performance ed i risultati conseguiti dai diversi livelli organizzativi e dai dirigenti apicali.

A titolo di completezza, inoltre, è opportuno sottolineare come l’OIV, oltre ad essere coinvolto nella funzione di controllo e valutazione nell’ambito dei sistemi di gestione delle performance organizzative ed individuali, è individuato dalla normativa contrattuale anche come valutatore di seconda istanza gestionale per la conferma dell’incarico del personale titolare di struttura, posizione organizzativa e funzione di coordinamento.

• Le funzioni della Struttura Tecnica Permanente (STP).

La Struttura Tecnica Permanente (STP) supporta l'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni ed a tal fine viene individuata come un momento organizzativo in cui vengono ad integrarsi determinate professionalità afferenti alle tematiche oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV stesso.

Nell'ambito della gestione delle performance, le funzioni integrate della STP fanno principalmente riferimento alla struttura addetta al controllo di gestione, che ha la responsabilità di coordinare gli eventuali contributi richiesti ad altre professionalità dell'Istituto (vd. area risorse umane, gestione economico-finanziaria, sistemi informativi, ecc.) ai fini delle necessarie azioni di monitoraggio e verifica delle prestazioni.

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE.

La *vision* direzionale deriva dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate a livello regionale ed annualmente la Direzione riconsidera i propri indirizzi strategici alla luce delle suddette fonti.

Gli obiettivi strategici aziendali (riferiti ad un singolo esercizio o a più anni in base ai tempi necessari per la realizzazione degli stessi) sono definiti dalla Direzione Generale che, con cadenza annuale o pluriennale, sulla base degli obiettivi stabiliti dalle Regioni, dal Consiglio di Amministrazione, delle risultanze dei riesami annuali del sistema qualità aziendale, in coerenza anche con la Politica della Qualità, della normativa nazionale e regionale e sentite le proposte della Direzione Aziendale e/o dei singoli responsabili di struttura complessa sanitaria e amministrativa, oltre ai responsabili delle strutture di staff, definisce le linee strategiche aziendali.

I contenuti sopra richiamati vengono annualmente elaborati ed aggiornati nel *Piano della performance*, documento programmatico triennale, da adottare in coerenza con i contenuti della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, oltre a definire gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei diversi livelli di performance.

3. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (BUDGETING OPERATIVO).

Il sistema di programmazione e controllo della performance organizzativa deriva logicamente i propri contenuti dalle linee strategiche direzionali e, in linea con quanto a suo tempo disposto dalla CIVIT (Delib n. 89/2010), orienta il proprio *focus*, in termini di processi, risultati, *input*, *output* ed *outcome*, verso i seguenti ambiti di valutazione della performance:

- attuazione delle politiche riferite alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del 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 di attuazione di piani e programmi;
- 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 di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei 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 Centro di Responsabilità (CdR) dell'Istituto, mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia sintetizzate nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare, secondo opportuni livelli, il personale afferente ai diversi ambiti organizzativi.

• **Le funzioni coinvolte.**

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

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 con i titolari di CdR. - Adozione del Piano Triennale e Relazione annuale della 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 dei livelli di performance. - Supporto nell'elaborazione della Relazione annuale sulla performance.
Direttori di struttura (CdR)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e negoziazione schede di budget di CdR. - 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.

• **Processo di budgeting: dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.**

Il Direttore Generale provvede a rendere noto a tutti i Responsabili di Struttura la scheda sinottica del piano delle attività della Direzione Generale, nonché il ciclo della performance, dell'anno di riferimento, cui debbono attenersi per la formulazione degli obiettivi di Struttura.

I Responsabili di Struttura hanno l'onere di individuare e formulare gli obiettivi del proprio CdR, entro i termini indicati dal Direttore Generale, sulla base della scheda sinottica del piano delle attività della Direzione Generale dell'anno di riferimento, utilizzando il software del Controllo di gestione e attenendosi alle procedure della qualità. I

Il Direttore generale, attraverso il controllo di gestione, provvede a convocare i responsabili di Struttura per la negoziazione e la sottoscrizione del documento di budget.

La negoziazione si svolge alla presenza della Direzione Aziendale (Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo), di ogni Responsabile di Struttura, con il supporto del Controllo di gestione.

Dalla discussione possono emergere eventuali modifiche o integrazioni alle proposte, delle quali si terrà conto per la redazione del documento di budget definitivo, che viene effettuata dal controllo di gestione e sottoscritto dalla Direzione Aziendale e dal Responsabile di struttura. Il Documento di Budget è costituito dal budget annuale, inteso come risorse messe a disposizione del responsabile di struttura, e dagli obiettivi programmatici.

La Direzione Aziendale, nel corso dell'anno, può convocare individualmente ciascun Responsabile di struttura per verificare l'andamento degli obiettivi, delle attività e delle risorse, al fine di porre in essere eventuali azioni correttive, che possono configurarsi in modifiche degli obiettivi e/o delle risorse. Allo stesso modo, il responsabile di struttura può richiedere attraverso il controllo di gestione, una rinegoziazione di obiettivi e/o risorse per sopraggiunte cause ostative alla realizzazione degli obiettivi concordati per oggettiva e non prevedibile insufficienza delle risorse assegnate entro i termini previsti.

Attraverso il sistema di budget, sono declinati a livello di singole strutture operative gli obiettivi strategici aziendali e attraverso la produzione reportistica, viene monitorato l'andamento della gestione confrontandolo con gli obiettivi prefissati per definire tempestivamente eventuali correttivi in caso di criticità e/o scostamenti dai programmi.

I dati rilevati da tali verifiche sono condivisi con l'OIV al fine di predisporre una panoramica globale della situazione.

Nei mesi di gennaio e febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di negoziazione, previa raccolta dei dati dalle strutture individuate sulla scheda di budget e attraverso la relazione a consuntivo predisposta da ogni responsabile di struttura coinvolto nel processo di budget, viene eseguito il monitoraggio per una valutazione complessiva della performance.

La STP provvede a raccogliere le informazioni e la documentazione necessaria alla valutazione, a inviare a tutte le strutture coinvolte, i risultati finali del budget, ad informare la Direzione sul grado di raggiungimento dei risultati, a curare i rapporti tra l'Istituto e i componenti dell'OIV, a convocare d'intesa con la Direzione Generale le sedute dell'OIV al fine di svolgere una funzione di controllo del raggiungimento degli obiettivi di struttura, una valutazione annuale dei risultati e la formulazione di considerazioni alla Direzione Generale sui risultati raggiunti.

L'OIV, terminato l'esame dei risultati e della documentazione a essi allegata, formula pareri e proposte alla Direzione Generale su eventuali criticità incontrate e formula, eventualmente, proposte di abbattimento della retribuzione di risultato.

La Direzione Generale, attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione, verifica il raggiungimento degli obiettivi e sottoscrive una delibera per l'approvazione del grado di raggiungimento degli stessi da parte delle strutture.

I dati contenuti nella delibera sono quindi comunicati ai responsabili firmatari della scheda di budget ed alla D.A. Risorse Umane, così da correlare, secondo quanto previsto dalla normativa di riferimento ed in linea con i termini di contrattazione integrativa aziendale, le performance organizzative conseguite al sistema della retribuzione annuale di risultato. A tal proposito, in sede di contrattazione integrativa possono essere individuati opportuni parametri atti a commisurare il livello di responsabilità organizzativa dei singoli dipendenti rispetto al conseguimento degli obiettivi di budget.

4. IL SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.

In linea con il modello dell'albero della performance, la programmazione e verifica delle prestazioni individuali sono necessariamente collegate alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo organizzato dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito l'Istituto, nel rispetto dei debiti passaggi di contrattazione integrativa, disciplina in appositi protocolli applicativi la metodologia di dettaglio riferita all'analisi delle performance individuali effettivamente prestate e le correlate modalità di calcolo degli incentivi individuali.

A garanzia di quanto previsto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, ossia la determinazione di un premio di risultato necessariamente correlato alle performance conseguite dall'Amministrazione, i relativi fondi contrattuali sono quindi distribuiti ai singoli dipendenti in base alla verifica logicamente connessa dei due seguenti livelli di performance:

1. il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di budget assegnati alla struttura di afferenza (performance organizzativa);
2. il contributo apportato dal singolo dipendente al raggiungimento dei suddetti obiettivi e più in generale all'efficiente ed efficace funzionamento della propria struttura (performance individuale).

L'OIV monitora costantemente la validità della metodologia adottata, nonché la corretta applicazione della stessa in corso d'anno.

• **La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali.**

A partire dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di budgeting, l’Istituto, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri Responsabili di struttura, ove opportuno anche con il coinvolgimento delle eventuali figure di coordinamento del personale del Comparto, di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura, procedendo all’analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, a partire dalla metodologia adottata in via uniforme nell’ambito dell’intera organizzazione, devono essere previsti una serie di criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle performance individuali.

A tal proposito l’Istituto, al fine di garantire un’omogenea applicazione della metodologia di valorizzazione individuale del personale, individua il relativo modello di scheda, formulando, nella fase di avvio del nuovo sistema, per ciascuna macro-area organizzativa (dirigenza e comparto), un set di criteri uniformi, integrabili da parte di ciascun responsabile di struttura in considerazione delle peculiarità del proprio contesto organizzativo e degli impegni di budget assunti nell’esercizio di riferimento. Resta salva la facoltà delle parti negoziali, in sede di messa a punto del protocollo applicativo del sistema premiante, modificare il predetto set di criteri uniformi.

In tale contesto l’OIV garantisce la corretta gestione del sistema, monitorando in particolare sulla puntuale ed uniforme applicazione della metodologia di valorizzazione individuale nell’ambito delle diverse aree contrattuali ed ambiti organizzativi.

Nella gestione delle schede individuali è di fondamentale importanza che ogni elemento oggetto di valorizzazione risulti di significato oggettivabile e/o documentabile, evitando in modo assoluto ogni forma di generalismo e di soggettività non sostenibile da evidenze operative.

All’inizio dell’anno di riferimento il relativo responsabile è tenuto quindi ad organizzare e programmare i livelli di apporto individuale da parte dei propri collaboratori ai fini del conseguimento degli obiettivi della struttura; al termine dell’esercizio lo stesso responsabile compilerà le suddette schede di valorizzazione individuale con il coinvolgimento del personale interessato, rilevando i livelli di apporto effettivamente prestati dai singoli nel corso dell’anno, per poi trasmettere le schede agli uffici amministrativi per i successivi adempimenti legati al calcolo degli incentivi individuali.

• **Processo di valorizzazione della performance individuale (preventiva e finale)**

In attuazione dei principi di trasparenza e partecipazione disposti dalla normativa di riferimento, ciascun responsabile di CdR titolare di budget è chiamato a valorizzare il livello di apporto annuale alla produttività dell’equipe da parte di ciascun collaboratore. A tal proposito, lo stesso responsabile di CdR gestisce la programmazione degli apporti dei singoli collaboratori in considerazione degli obiettivi assegnati alla struttura (VALORIZZAZIONE PREVENTIVA) ed al termine dell’esercizio procede alla valorizzazione degli apporti individuali effettivamente prestati (VALORIZZAZIONE FINALE). La valorizzazione dei singoli collaboratori, perciò, deve essere effettuata sia in via preventiva, per definire l’impegno concordato con ciascuno, che a consuntivo, per verificare quale sia stato l’apporto effettivo prestato dal singolo nel corso dell’anno. Per il calcolo dell’incentivo spettante, ovviamente, viene utilizzato il punteggio di flessibilità individuale verificato a fine anno, corrispondente all’effettivo apporto prestato nel corso dell’esercizio.

Per la suddetta valorizzazione della flessibilità individuale il responsabile di CdR si avvale di una scheda in cui sono riportati fino a sei criteri di valorizzazione, in riferimento a ciascuno dei quali sono previsti fino a cinque livelli di apporto crescente alla produttività dell’equipe (dal livello minimo accettabile pari a 1 al livello di apporto massimo pari a 5). La previsione di tale scheda e del set di criteri

Criterio di valorizzazione	Liv. 1	Liv. 2	Liv. 3	Liv. 4	Liv. 5
[Descrizione criterio n.1]					
[Descrizione criterio n.2]					
[Descrizione criterio n.3]					
[Descrizione criterio n.4]					
[Descrizione criterio n.5]					
[Descrizione criterio n.6]					

Il punteggio sintetico di flessibilità individuale ai fini del calcolo degli incentivi è individuato in un range di variabilità i cui valori minimo e massimo saranno individuati in sede di contrattazione integrativa aziendale

Ai fini di un'omogenea applicazione della metodologia di valorizzazione individuale, si prevede di adottare un modello di scheda nel quale alcuni criteri sono individuati in via uniforme a livello aziendale, mentre gli altri sono rimessi all'individuazione dei rispettivi responsabili di CdR in considerazione del contesto organizzativo e degli specifici obiettivi di struttura.

La presente metodologia di "valorizzazione" differenziale deve essere introdotta previa idonea attività informativa da parte dei Responsabili di CdR a tutto il proprio personale. In particolare, anche per indurre la partecipazione dei dipendenti al processo di crescita della produttività aziendale, le parti convengono che i criteri ed i livelli individuati nell'apposita "griglia" di valorizzazione dell'equipe omogenea devono essere "condivisi" ex ante all'interno dell'equipe che li adotta; essi devono risultare oggettivi e misurabili, riferibili ad ambiti quantitativi, qualitativi, temporali, organizzativi, etc.

Il responsabile di CdR è inoltre tenuto a presentare i contenuti e la motivazione della valorizzazione ai diretti interessati.

In caso di non condivisione della valorizzazione finale, ciascun collaboratore può segnalare per via gerarchica l'esigenza di un approfondimento dei contenuti della scheda da parte dei competenti organismi aziendali.

Ai titolari di budget il punteggio individuale di flessibilità viene attribuito dal diretto superiore in base al modello organizzativo dell'Istituto.

La responsabilità del dirigente di struttura di definire l'apporto dei singoli alla produttività dell'equipe rientra fra le competenze obbligatorie del proprio incarico dirigenziale, quindi costituisce specifica rilevanza nell'ambito della valutazione delle capacità manageriali del dirigente medesimo.

5. I SISTEMI AZIENDALI CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE.

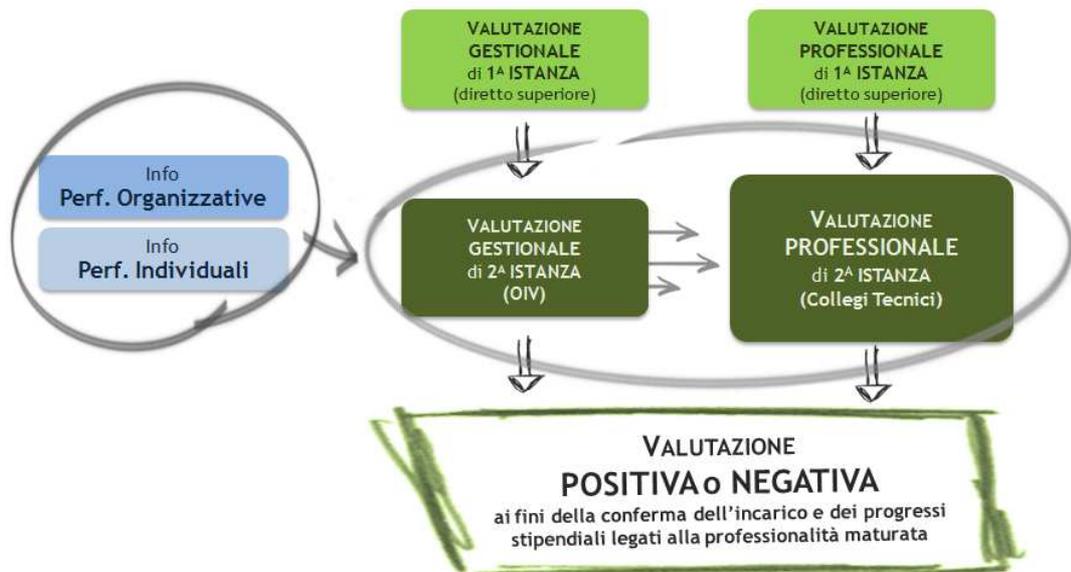
- **Il sistema di valutazione permanente del personale**

In applicazione di quanto previsto dai Contratti nazionali della Sanità, l'Istituto adotta con apposita regolamentazione i sistemi di valutazione permanente per la valutazione e la conferma degli incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa e di funzione di coordinamento.

Tali sistemi recepiscono le informazioni relative alle performance organizzative ed individuali ed integrano le stesse per procedere ad un'analisi complessiva del ruolo svolto dal personale in questione sia in termini di professionalità dei comportamenti che di capacità gestionali/organizzative dimostrate nello svolgimento del proprio incarico.

A tal fine ed in considerazione delle caratteristiche proprie di tale valutazione permanente, vengono previste valutazioni di prima istanza da parte dei diretti superiori del valutato, e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'OIV ed al relativo Collegio tecnico. Le risultanze definitive delle valutazioni in questione (valutazione positiva o negativa) vengono annotate nel fascicolo personale di ciascun dipendente e concorrono alle dinamiche di carriera degli interessati.

Anche in merito a tale sistema, si prevede il coinvolgimento delle funzioni che confluiscono nella STP, con particolare riferimento a quelle dell'Area del Personale.



- **Gestione della trasparenza e dell'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'Istituto adotta un **Programma Triennale per la Trasparenza**, 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'organizzazione, 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 definita nel Piano triennale delle performance e negli altri documenti di programmazione.

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

In via coordinata con i contenuti ed i tempi di attuazione del Sistema di gestione delle performance, l'Istituto, recependo le linee d'indirizzo a livello nazionale, definisce le modalità per gestire anche un percorso di monitoraggio e gestione del **clima organizzativo**, 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 la **tutela delle pari opportunità**.

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 di gestione della performance dell'Istituto prevede un costante monitoraggio circa la coerenza dei programmi aziendali rispetto al contenuto dei documenti di programmazione economica e finanziaria.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, la gestione degli obiettivi dell'Ente deve infatti essere condotta in forma integrata con il processo di programmazione e di bilancio di previsione. La suddetta integrazione ed il collegamento tra la pianificazione della performance ed il processo di programmazione e di bilancio è realizzata tramite:

- un parallelo percorso annuale di programmazione e di pianificazione delle performance
- un coinvolgimento di tutti i soggetti coinvolti nei due processi: dal Servizio Economico e Finanziario al Controllo di Gestione, alle singole Strutture aziendali sanitarie e non sanitarie e all'Organismo Indipendente di Valutazione.
- il supporto della contabilità analitica per centri di costo inteso come mezzo di integrazione tra i due processi.

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

La gestione del Ciclo di gestione della 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 della corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, può sottoporre all'attenzione della Direzione aziendale la necessità di procedere ad interventi correttivi o migliorativi, riferendoci 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 sanità;
- funzioni svolte dai diversi soggetti coinvolti nella gestione delle performance.

Il Direttore Amministrativo
Dott. Antonio Cirillo

Il Direttore Generale f.f.
Dott. Remo Rosati