



CENTRO
NEUROLESI
**BONINO
PULEJO**
IRCCS MESSINA

Sistema di misurazione e valutazione delle performance

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. La differenziazione delle valutazioni e la condivisione della metodologia

6. La partecipazione degli utenti

7. I sistemi aziendali correlati al governo della performance.

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

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

9. Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance.

1. INTRODUZIONE AL SISTEMA

1.1 Riferimenti normativi, definizioni e finalità del sistema.

La legge-delega 4 marzo 2009, n.15, e il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 (Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance introdotto dal D.Lgs 150/2009) così come modificato dal D.lgs 74 del 25 maggio 2017 hanno fortemente innovato in tema di valutazione delle Pubbliche Amministrazioni, introducendo concetti tipici della gestione aziendale, come “performance organizzativa” e “performance individuale”. In particolare, l’articolo 7 del Decreto dispone:

- che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa (da intendersi riferita all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione) e individuale;
- che, a tale scopo, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Questa normativa 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 di incarichi di funzione del comparto non dirigenziale.

L’IRCCS di Messina definisce la performance il contributo che ciascuna “struttura” (CdR), composta da specifiche equipe omogenee di dipendenti opportunamente coordinate, offre al raggiungimento della specifica “mission istituzionale”. 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*.

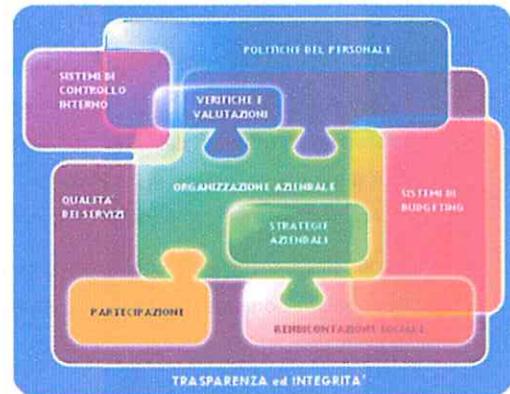
Il Sistema di misura e valutazione, costituendo di fatto la capacità dell’organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *mission*, è organizzato ed attuato in modo da perseguire anche il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità 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;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE - 2021

- 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)

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.**

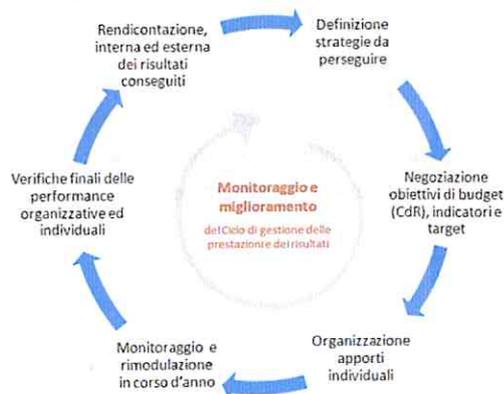
c) **Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità (Responsabile trasparenza e prevenzione della corruzione).**

d) **Metodica di gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle Pari opportunità.**

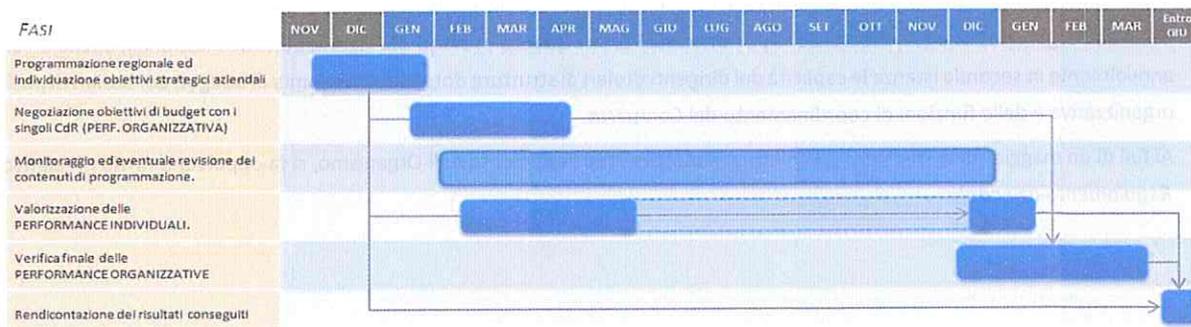
1.2 Il Ciclo di Gestione della Performance.

Il Sistema di misura e valutazione delle performance rappresenta lo strumento che condiziona la capacità dell’Azienda di programmare e rendere 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:

- 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*);
- 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 (coi corrispondenti valori attesi e minimi 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”;
- monitoraggio ed eventuale rimodulazione dei contenuti della programmazione strategica e/o operativa (CdG e STP);**
- misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative conseguite nell’esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali (O.I.V.);**
- 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.



1.3 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 del 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*).

1.4 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. Esso resta in carica per tre anni e può essere rinnovato una sola volta, assolve i compiti e le funzioni descritte nell'art. 14, comma 4 del Decreto e in particolare garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del Decreto, secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. L'Organismo ha fra i compiti principali quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso in relazione ai suoi processi, 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 annualmente 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*.

1.5 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 ha un ruolo di supporto dell'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni specifiche e, a tal fine, viene individuata dall'IRCCS come struttura cura il rapporto e facilita lo svolgimento dell'attività mediante l'organizzazione, l'aggiornamento normativo e l'acquisizione delle informazioni necessarie e strumentali all'attività dell'OIV. (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). La STP acquisisce le schede di valutazione, ne verifica la correttezza e si assicura del corretto trattamento e inserimento del fascicolo del dipendente da parte del Settore Risorse Umane; cura la pubblicazione degli atti relativi al sistema della performance come previsto dal Decreto e dalle Linee Guida Regionali. La STP è l'ufficio referente per ogni argomento relativa al sistema della performance. 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 di organizzazione e funzionamento*.



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.

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, entro il 31 gennaio dell'esercizio di riferimento (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'Istituto e gli obiettivi assegnati alle strutture. Subito dopo la sua adozione, il Piano della Performance è pubblicato sul sito internet aziendale in amministrazione trasparente alla voce "performance". Il Piano della Performance può essere assoggettato a naturali e inevitabili variazioni durante la fase di esercizio; tali variazioni possono riguardare sia gli obiettivi, sia gli indicatori, sia, ovviamente, le risorse precedentemente allocate. In caso di mancata adozione del Piano, è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano aver concorso alla mancata adozione del Piano per omissione o per inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non potrà procedere all'assunzione di nuovo personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati. Entro il 30 giugno di ogni anno è redatta e pubblicata sul sito istituzionale la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dalla Direzione Generale e validata entro il mese di giugno dell'anno successivo all'esercizio di riferimento dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

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 livelli opportunamente "graduati", il personale afferente ai diversi ambiti (vedi organigramma e funzionigramma aziendale).

3.1 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.
Incarichi di funzionamento	<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.

3.2 Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione

La Direzione Aziendale ciascun anno definisce le linee di indirizzo strategiche che, attraverso il processo di budget, vengono declinate in obiettivi operativi per le diverse strutture dell'azienda. La Scheda di Budget rappresenta il documento operativo che, per ciascuna struttura definisce gli obiettivi da perseguire, i valori attesi, gli indicatori con i quali verrà misurato il raggiungimento o meno degli obiettivi ed il peso di ciascun obiettivo/indicatore.

Le aziende sanitarie adottano il sistema budgetario come strumento per indirizzare ed orientare le scelte operative; il sistema budgetario è costituito da documenti previsionali che, con riguardo all'esercizio, definiscono, per i diversi ambiti di attività e per le specifiche responsabilità gestionali, gli obiettivi da perseguire e le risorse a tal fine disponibili, e ne verificano i risultati raggiunti sulla base di documenti consuntivi.

Il processo di budget ha le seguenti finalità:

- indirizzare la gestione dell'azienda e guidare tutte le strutture;
- orientare i comportamenti di tutti i dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi generali dell'azienda;
- favorire la comunicazione e la trasparenza;
- permettere l'integrazione tra il livello strategico ed il livello operativo nonché il coordinamento tra i diversi dipartimenti e le diverse strutture dell'azienda;
- aumentare la responsabilizzazione;
- favorire cambiamenti organizzativi tesi al miglioramento complessivo dei risultati aziendali;
- rendere possibile il miglioramento delle performance nella logica del miglioramento continuo

Attraverso il calcolo degli indicatori viene monitorato, sia nel corso che alla fine dell'anno, il raggiungimento o meno dei corrispondenti obiettivi. Sia la fase di monitoraggio infrannuale che di verifica finale vengono accompagnati da una dettagliata reportistica favorendo la conoscenza ai vari livelli organizzativi dei fatti e dei fenomeni gestionali interni all'Azienda.

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.

3.3 Le verifiche annuali delle performance organizzativa 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 predispone 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'IRCCS 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

 *Performance individuale: Protocollo applicativo Sistema premiante - Aree della Dirigenza.*

 *Performance individuale: Protocollo applicativo Sistema premiante - Area del Comparto.*

4.1 SISTEMA PREMIANTE

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 le modalità di gestione della valorizzazione degli apporti individuali sono disciplinate in appositi protocolli applicativi, che sono in corso di revisione, 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. E' 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".

4.2 LA METODOLOGIA IDONEA ALLA VALORIZZAZIONE DEGLI APPORTO 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 dei 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., in corso di revisione, 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. LA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI E LA CONDIVISIONE DELLA METODOLOGIA

La differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il Sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 150/2009 art. 9 comma 1 lett.d. Se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate perchè riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale.

Al fine di assicurare la differenziazione occorre, in primo luogo, garantire la presenza dei presupposti necessari per la corretta applicazione del Sistema. In particolare:

- Gli elementi di riferimento per la misurazione e valutazione delle performance individuale (risultati e comportamenti) devono essere chiari, comunicati in modo efficace e nei tempi previsti;
- I dati che alimentano gli indicatori, devono per quanto possibile, provenire da sistemi informative centralizzati,
- Il processo deve essere gestito correttamente da parte dei valutatori, soprattutto nelle fasi di definizione degli obiettivi e di monitoraggio; in questa ultima fase, in particolare, è necessario che i valutatori mantengano traccia scritta degli elementi utili a dare sostanza alla valutazione (eventi particolarmente significativi, situazioni critiche, etc.);
- Deve essere svolta un'appropriata comunicazione e formazione sul Sistema di valutazione per la creazione di una cultura manageriale in grado di utilizzare correttamente gli strumenti, anche negli aspetti concreti.

Occorre che la differenziazione diventi espressione di un orientamento organizzativo da condividere, in primo luogo, tra i soggetti valutatori e, in un momento successivo, con tutti gli altri attori presenti nel processo.

Molto utile in tal senso può essere anche la previsione di incontri destinati alla calibrazione degli approcci valutativi, poichè lo sforzo di promuovere una condivisione metodologica attraverso l'interazione fra i valutatori incrementa l'attenzione sul Sistema, favorisce un controllo incrociato sia sulla programmazione che sui risultati e contribuisce a prevenire il prodursi di distorsioni nel processo di valutazione.

6. LA PARTECIPAZIONE DEI CITTADINI E DEGLI UTENTI

Le recenti modifiche normative hanno rafforzato il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa, così come previsto dal d.lgs.150/2009 art. 8 comma 1 lett.c-e, richiedendo alle amministrazioni di adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e di sviluppare le più ampie forme di partecipazione.

Questo Istituto, con delibera n. 201 del 16/02/2017, ha adottato la procedura di customer satisfaction con l'obiettivo di

ottenere dall'utenza informazioni utili sulla qualità dei servizi di ricovero, ambulatoriali, day hospital offerti, con lo scopo di monitorare i servizi sanitari offerti ed attivare le necessarie politiche di miglioramento.

Il referente aziendale per la qualità percepita (RQP), di concerto con le Direzione Generale, Scientifica e Sanitaria (campione minimo + eventuale campione aggiuntivo), stratificate per aree, prima dell'inizio di ogni quadrimestre dell'anno, secondo il campione definito, come da disposizione dell'assessorato della Salute della Regione Siciliana, dal Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche, dell'Università di Palermo.

Dal punto di vista della correttezza metodologica, le interviste vengono condotte attenendosi al testo della piattaforma predisposto sul portale www.qualitasiciliassr.it nell'area Sistema Regionale Qualità percepita.

7. I SISTEMI AZIENDALI CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE

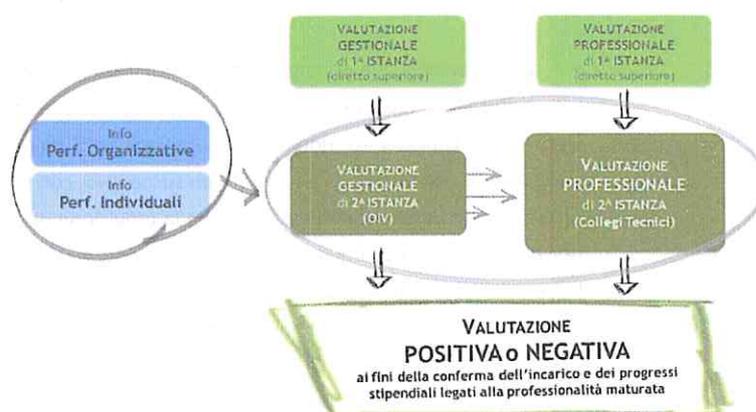
7.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE PERMANENTE DEL PERSONALE

- 📄 [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 valutazione degli incarichi dirigenziali, di posizione organizzativa e di funzione di coordinamento ai fini della conferma o revoca degli stessi a seguito della normativa vigente e I CC.NN.LL..

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.

procedura di conciliazione

operano a valle della conclusione del processo di valutazione come strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi.

La procedura di conciliazione prevede che la Commissione di Valutazione può essere chiamata in causa dal valutato, laddove questi non concordi con gli esiti della valutazione divenuta definitiva (dopo valutazione in II istanza), per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una *proposta di conciliazione* che cerca di tener conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame.

I componenti della commissione di valutazione sono individuati dal Direttore Generale.

Il dipendente, entro 15 gg (naturali e consecutivi) dalla data di valutazione di seconda istanza (risultante dalla scheda), a pena di decadenza del dipendente che non concordi con la valutazione ricevuta, può ricorrere alla Commissione di valutazione.

In sede di audizione, il dipendente potrà formulare le sue osservazioni.

La Commissione sentite le parti interessate (Valutatore e Valutato), determina sulla base dell'istruttoria e della documentazione, entro 20 gg dalla data della convocazione, una proposta di conciliazione per le parti.

Le parti dovranno comunicare l'accettazione o il rifiuto entro 10gg dal ricevimento della proposta.

Valutazione negativa

Come riportato nel regolamento di valutazione del personale dirigente l'esito negativo del processo di valutazione delle attività professionali comporta:

- possibile perdita di retribuzione di risultato in tutto o in parte con riguardo all'anno della verifica;
- per titolari di incarico, possibile revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro incarico di valore economico inferiore rispetto a quello in atto.

7.2 GESTIONE DELLA TRASPARENZA E DELL'INTEGRITA'

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, sempre nel rispetto delle regole sulla privacy dettate dal Decreto Legislativo n.101/2018. E' introdotta la nuova disciplina dell'istituto dell'accesso civico, che 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 dell'IRCCS Bonino Pulejo definita nel Piano triennale delle performance e negli altri documenti di programmazione.

7.3 METODICA DI GESTIONE DEL CLIMA ORGANIZZATIVO E DELLE PARI OPPORTUNITA'

 *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. In corso di definizione la regolamentazione della CUG.

8. INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE

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.

9. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL CICLO DI GESTIONE DELLA 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:

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