



AGGIORNAMENTO ANNUALE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'IRCCS ISTITUTO TUMORI "GIOVANNI PAOLO II" DI BARI

PREMESSE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato introdotto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, dando anche attuazione alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

Ad integrazione di tale normativa, è intervenuto il Legislatore, con le seguenti disposizioni:

- Decreto Legislativo 1 agosto 2011, n.141, recante "Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15";
- Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari";
- Legge 7 agosto 2015, n. 124, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche";
- Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105, che regola le funzioni del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni;
- Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124".
- Linee Guida dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la Valutazione della Performance n. 1/17, n. 2/17, n. 3/18, n. 4/19 e n. 5/19.

Si richiamano, inoltre, le vigenti disposizioni contrattuali del personale del comparto e delle aree dirigenziali per quanto attiene la valutazione del personale, e in particolare i seguenti contratti:

- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) del Personale del Comparto del 21.5.2018;
- Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di Area Sanità del 19/12/2019
- Contratto Collettivo nazionale di Lavoro (CCNL) dell'Area delle Funzioni locali triennio 2016-2018 del 17.12.2020

Art. 1 - Scopo

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

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



Area Gestione Risorse Umane

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 apporta 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 dell'ampiezza del termine, l'Istituto 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 programarsi 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'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 in Istituto.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa di riferimento, l'Istituto 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.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;



Area Gestione Risorse Umane

Gli obiettivi del Sistema sono:

- migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

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

DOCUMENTAZIONI DIRETTAMENTE INERENTI IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE:

- Piano triennale della performance.
- Organigramma e funzionigramma aziendali.
- Sistema di gestione delle Performance organizzative (ciclo annuale di budget).
- Sistema di gestione delle Performance individuali e dei correlati istituti incentivanti del personale.
- Relazione annuale sulla performance.

DOCUMENTAZIONI CORRELATE AL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- Regolamentazione per la Graduazione ed affidamento degli incarichi.
- Regolamentazione per la composizione e funzionamento dei Collegi tecnici.
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità.

Art. 2 – Soggetti coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il ciclo della performance vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;



Area Gestione Risorse Umane

- i dirigenti apicali, cui compete la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- i dirigenti non apicali, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse ed obiettivi, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati.

Nel processo è inoltre coinvolto l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, le funzioni attribuite all'OIV sono:

- presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMVP, come sancito dall'Art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 27 ottobre 2009 modificato al Comma 1 dall'art. 5 del D.Lgs. n. 74 del 25 maggio 2017, la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi di cui alle Linee Guida n. 2/17, sopra citate;
- monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;

L'Organismo Indipendente di Valutazione assolve quindi un ruolo fondamentale, in quanto è individuato come uno dei soggetti che concorrono a costituire il SMVP. 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.

Nel Sistema di valutazione si inserisce altresì la Struttura Tecnica Permanente (STP).

Supporta l'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni ed a tal fine viene individuata quale 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 all'UO Controllo di Gestione, che ha la responsabilità di coordinare le necessarie azioni di monitoraggio e verifica delle prestazioni.

Nella sottostante tabella si evidenziano le diverse dimensioni di valutazione ed i soggetti coinvolti in diverse funzioni, a cui sono collegati specifici riferimenti normativi:



Area Gestione Risorse Umane

DIMENSIONE VALUTAZIONE	SOGGETTI COINVOLTI	FUNZIONI	RIFERIMENTO NORMATIVO
DIMENSIONE ISTITUZIONALE	Ministero della Salute	Piano Sanitario Nazionale	PSN
	Regione Puglia	Piani Sanitari regionali; nello specifico: Linee Guida da adottare in Conferenza programmatica	PSR
DIMENSIONE STRATEGICA	Direzione strategica	Predisposizione ed adozione del Piano triennale e annuale delle performance (comprensivo degli obiettivi generali, azioni e priorità)	Art. 10 del D.Lgs. 150/2009
		Assume la responsabilità del budget generale dell'istituto, assegna gli obiettivi ai CdR, ne verifica, tramite l'OIV, il raggiungimento.	
		Il Direttore Generale individua gli obiettivi da assegnare ai componenti della direzione strategica e ne verifica la percentuale di conseguimento, disponendo la relativa valutazione conformemente a quanto stabilito dal contratto individuale di lavoro.	
DIMENSIONE OPERATIVA BUDGETING	Dirigenti apicali titolari di CdR	Sulla base del Piano annuale, attraverso il documento specifico (Scheda sinottica del Piano delle attività), concorrono alla definizione degli obiettivi di struttura. Valutazione del personale dirigente e del comparto assegnato alle singole strutture	Art. 5 comma 1 lett b) del D.Lgs. 150/2009
	Dirigenti non apicali	Contributo alla pianificazione degli obiettivi di struttura e contributo alla valutazione del personale	Art. 5 comma 1 lett b) del D.Lgs. 150/2009
	Personale del comparto	Obiettivi operativi individuali secondo ruolo, responsabilità e competenze delle singole unità di personale.	Art. 5 comma 1 lett b) del D.Lgs. 150/2009
DIMENSIONE MISURAZIONE/VALUTAZIONE	Organismo Indipendente di Valutazione	Esercizio in piena autonomia delle attività previste all'art.14, comma 4 del D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii. modificato dall'articolo 11, comma 1, lettera c) del decreto legislativo 74/2017 in particolare: a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; b) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'articolo 13 (Commissione per la valutazione, l'integrità e la trasparenza nelle Amministrazioni Pubbliche) (ORA: Dipartimento Funzione pubblica); c) valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione; d) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III, secondo quanto previsto dal presente decreto, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità; e) propone all'organo di indirizzo politico-	D.Lgs. 150/2009 D.Lgs. 74/2017



Area Gestione Risorse Umane

		<p>amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;</p> <p>f) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;</p> <p>g) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.</p>	
DIMENSIONE MISURAZIONE/VALUTAZIONE	Struttura Tecnica Permanente (STP)	<p>Svolge funzioni di supporto alle attività dell'Organismo Indipendente di Valutazione.</p> <p>E' connotata dall'integrazione di determinate professionalità afferenti alle tematiche oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV stesso.</p> <p>Nell'ambito della gestione delle performance, le funzioni integrate della STP fanno principalmente riferimento all'UO Pianificazione e Controllo, che ha la responsabilità di coordinare gli eventuali contributi richiesti ad altre professionalità dell'Istituto (vedi area risorse umane, gestione economico-finanziaria, sistemi informativi, ecc.) ai fini delle necessarie azioni di monitoraggio e verifica delle prestazioni</p>	Art. 14 del D.Lgs. 150/2009
	Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità (CUG)	<p>Contribuisce all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico nell'obiettivo di migliorare l'efficienza delle prestazioni garantendo, nel contempo, un ambiente di lavoro caratterizzato da rispetto dei principi di pari opportunità e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori</p>	Legge 183/2010
DIMENSIONE VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	Istituto	<p>Definizione modello di valutazione.</p> <p>Costituzione mappa Stakeholder.</p> <p>Individuazione attività/servizi da valutare, le dimensioni di performance e i soggetti valutatori.</p> <p>Attività di formazione e comunicazione, valutazione e utilizzo dati.</p>	D.Lgs. 150/2009 D.Lgs. 74/2017
	Organismo Indipendente di Valutazione	<p>Verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa.</p> <p>Verifica dell'effettivo rispetto per la corretta applicazione del principio di partecipazione dei cittadini e utenti.</p> <p>Elemento integrante la valutazione della performance organizzativa e per la validazione della Relazione annuale sulla performance.</p>	D.Lgs. 150/2009 D.Lgs. 74/2017
	Cittadini/Utenti/altri e PP.AA. etc.	<p>Possono contribuire sia nella fase preparatoria che nella valutazione finale.</p>	

Art. 3 – La definizione delle strategie

La vision direzionale deriva dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate a livello regionale e, 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, stabilisce le linee strategiche aziendali sulla base degli obiettivi stabiliti dalla Regione e dal Consiglio di Indirizzo e Verifica, dalle risultanze dei riesami annuali del sistema qualità aziendale, in coerenza anche con la Politica della Qualità, dalla normativa nazionale e regionale e sentite le proposte dei singoli responsabili di struttura complessa sanitaria e amministrativa, oltre ai responsabili delle strutture di staff.

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



Area Gestione Risorse Umane

gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, oltre a definire gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei diversi livelli di performance.

Tale Piano viene successivamente esplicitato, annualmente, attraverso una scheda sinottica, nella quale vengono evidenziate le macroaree di intervento, gli obiettivi generali, le azioni da intraprendere per la realizzazione dello stesso e il peso attribuito nonché gli indicatori di misurazione dell'attività intrapresa, secondo la metodologia del Balanced Scorecard (BSC).

La BSC propone, infatti, un approccio integrato in cui si bilanciano le tradizionali prospettive economico- finanziarie (elementi "Hard") con quelle non finanziarie (elementi "Soft"), così da poter valutare la performance dell'azienda in un'ottica sia strategica che operativa, ampliando il significato meramente economico del concetto di budget.

In Un'Azienda Sanitaria, infatti, l'impiego della BSC integra il sistema di budgeting e permette ad ogni singolo dipendente di interiorizzare la strategia aziendale.

La BSC permette, inoltre, di monitorare l'andamento delle performance dell'Istituto, facilitandone la misurabilità, attraverso la determinazione di indicatori legati agli obiettivi, atti a misurare la performance a cui viene associato il target (valore-obiettivo) da raggiungere.

Il tutto nell'ottica intrinseca della BSC, ovvero quella che i risultati economici possono essere conseguiti soddisfacendo adeguatamente i cittadini, promuovendo le innovazioni e l'apprendimento e sviluppando processi interni eccellenti.

Art. 4 – Ciclo della Performance

L'art. 4 del D.lgs.150/2009 articola il ciclo della performance come processo di definizione e assegnazione degli obiettivi, di allocazione delle risorse necessarie al loro raggiungimento, di monitoraggio in corso di gestione e attivazione di eventuali interventi correttivi, di misurazione, valutazione e rendicontazione dei risultati ottenuti, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

Il ciclo di gestione della performance secondo il d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i. si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Area Gestione Risorse Umane



Il ciclo di gestione della performance sopra descritto si sviluppa a cadenza annuale tramite due strumenti operativi:

1. il processo di budgeting attraverso il quale si intende valorizzare la performance organizzativa
2. la valutazione individuale attraverso la quale si intende valorizzare la performance individuale

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, annualmente la Direzione aziendale aggiorna i contenuti strategici di riferimento dell'organizzazione (*Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione*), quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alla gestione delle performance individuali.

Performance organizzativa ed individuale sono da considerarsi strettamente collegate ed integrate in tutto il ciclo di gestione della performance, pertanto qualsiasi valutazione dei risultati raggiunti dal personale che opera nell'Azienda non potrà non essere correlata ai risultati ottenuti dall'organizzazione nel suo complesso.

Il processo si sostanzia nel corso dell'Esercizio preso in esame, secondo il timing annuale delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo dell'Ente ed è indicativamente rappresentato nel seguente crono programma:

FASI	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	GEN	FEB	MAR	Entro GIU		
Programmazione regionale ed individuazione obiettivi strategici aziendali	■																			
Negoziante obiettivi di budget con i singoli CdR (PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)			■																	
Monitoraggio ed eventuale revisione dei contenuti di programmazione	■																			
Valorizzazione delle PERFORMANCE INDIVIDUALI			■																■	
Verifica finale delle PERFORMANCE ORGANIZZATIVE															■					
Rendicontazione dei risultati conseguiti	■																			



Area Gestione Risorse Umane

Art. 5 – La gestione della performance organizzativa (budgeting operativo)

Il sistema di budgeting, ovvero il processo per la programmazione e controllo delle performance organizzative, prende avvio logicamente dai contenuti dalle linee strategiche direzionali e si concretizza nella progressiva attuazione delle stesse durante l'esercizio di riferimento.

Attraverso l'attuazione delle logiche annuali di budgeting riferite ad ogni CdR, il Management dell'IRCCS mira a perseguire i livelli di efficienza, efficacia, economicità, nonché di soddisfazione dei vari stakeholder coinvolti nelle strategie direzionali. Con il medesimo strumento si mira inoltre a responsabilizzare e motivare il personale afferente ai diversi ambiti e CdR, secondo livelli di servizio opportunamente "pesati".

La Direzione strategica, quindi, orienta 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 di attività, con conseguente misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi da definire in sede di individuazione dei contenuti di budget, secondo un congruo livello di assorbimento delle risorse da parte dei CdR;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso adeguate 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, con tutti 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.

Art. 6 – Le funzioni coinvolte nella performance organizzativa

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

Direzione strategica

- Adozione degli atti e della regolamentazione correlata 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.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

- Monitoraggio della corretta applicazione del Sistema.
- Accertamento sulla coerenza dei contenuti di programmazione.
- Analisi infra-annuali e valutazioni conclusive delle performance organizzative conseguite dai singoli CdR.
- Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii.



Area Gestione Risorse Umane

- Validazione dei contenuti del Sistema, compresa la Relazione annuale sulla performance.

Dirigenti titolari di struttura (CdR)

- Analisi e negoziazione delle schede di budget del rispettivo CdR.
- Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR.
- Verifica degli apporti individuali effettivamente prestati dai collaboratori nel corso dell'esercizio di riferimento.
- Relazione annuale riferita alla performance conseguita dal CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità.

STP

Supporto all'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni.

Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica dei livelli di performance.

Supporto nella elaborazione della Relazione annuale sulla performance.

Art. 7 – Processo di budgeting: dagli obiettivi generali agli obiettivi specifici

La metodologia seguita è stata quella del cosiddetto Balanced Scorecard (BSC), una tecnica di management che facilita il processo di traduzione della strategia in azione, ovvero in obiettivi e misure applicabili a livello operativo.

Fase I – Analisi strategica (TOP)

Tale metodo parte dall'analisi della "vision" e della strategia per individuare i più importanti aspetti della produzione attraverso un preliminare approccio "top-down" definendo i fattori critici di successo che possono permettere all'organizzazione di mantenersi efficace ed efficiente nell'ambiente competitivo. In tale fase si pone attenzione alla sostenibilità della trasformazione dal posizionamento attuale dell'Istituto, raggiunta grazie alle azioni intraprese in passato, verso la performance attesa in futura.

Fase II – Illustrazione della strategia (TOP-DOWN)

Si procede quindi ad una illustrazione degli stessi al management "apicale" per agevolare la comune comprensione degli obiettivi dell'organizzazione ed una preliminare attività di "assessment" del corretto posizionamento degli stessi.

In tale presentazione gli obiettivi vengono organizzati secondo 4 prospettive

convenzionalmente riconosciute che bilanciano le misure esterne relative agli "holders" (Regione, Stato e pazienti) e le misure interne di processo, innovazione, apprendimento e crescita:

- a. Conservazione dell'equilibrio economico-finanziario (business stability);
- b. Misure di miglioramento della sicurezza, efficienza ed efficacia dell'attività (efficacy/efficiency);
- c. Misure di miglioramento della qualità percepita (perceived quality);
- d. Misure di innovazione organizzativa e formazione (business growth - evolution)

Senza modificare sostanzialmente tale impostazione, ma ai soli fini di una maggiore leggibilità della corrispondenza tra obiettivi assegnati dagli "holders" istituzionali e prospettive designate dal BSC, le prospettive aziendali vengono riassunte in 8 aree così pesate:

**Area Gestione Risorse Umane**

N.	Aree di insistenza degli obiettivi (BS adapted)	Peso
1	Obiettivi relativi alla conservazione dell'equilibrio economico: «incremento dei ricavi».and/or.«contenimento dei costi»	25-35
2	Obiettivi connessi al potenziamento della ricerca traslazionale e dell'attività di ricerca in generale	15-20
3	Obiettivi di miglioramento organizzativo (efficienza)	15-20
4	Obiettivi concernenti il miglioramento dell'appropriatezza (efficacia)	20-25
5	Obiettivi di miglioramento della qualità percepita e comunicazione	5-10
6	Transizione digitale in sanità	5-10
7	Trasparenza ed anticorruzione: controllo/azioni correttive	5-10
8	Azioni di benessere organizzativo e pari opportunità (CUG)	5-10

Fase III – Posizionamento di dettaglio delle strategie (DOWN)

Il quadro delle azioni proposte dalla Direzione viene quindi sottoposto alla riflessione dei Dipartimenti affinché i manager apicali delle strutture assegnatarie dei fattori produttivi (personale, beni e servizi) possano elaborare verifiche di "achievability" degli obiettivi stessi, valutare eventuali esigenze di modifica dell'allocazione delle risorse, individuare le "tattiche" di efficiente conseguimento degli obiettivi (tempi, organizzazione e formazione).

Tale fase è essenziale per garantire il corretto posizionamento degli obiettivi in termini di compromesso sostenibile di ambizione e realizzabilità

Fase IV – Negoziazione (BOTTOM-UP)

In tale ultima fase si determina l'incontro fra la visione strategica della Direzione dell'Istituto ed il percorso tattico per il conseguimento degli obiettivi individuato dalla competenza dei professionisti apicali in ciascun dipartimento in un quadro di sostenibilità economico-tecnicoorganizzativa dell'Istituto.

In tale fase vengono stabiliti investimenti, allocazione delle risorse, azioni coordinate e vincolanti delle strutture amministrative e di supporto, nonché le azioni interdipartimentali dell'organizzazione dell'assistenza.

Il ciclo di budgeting ha quindi il suo inizio con l'approvazione del Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione. In esso difatti convergono in maniera armonizzata tutte le pianificazioni strategiche pluriennali, secondo il principio dello scorrimento annuale su base triennale, nei seguenti diversi ambiti:

Bilancio preventivo e pre-consuntivo;

Performance;

Fabbisogno del personale

Azioni positive

Formazione

Lavoro Agile

Transizione Digitale

Anticorruzione eTrasparenza



Area Gestione Risorse Umane

di modo che tutti i fattori produttivi esistenti e programmati, trovino impiego coordinato e finalizzato al conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione assegnati dai diversi documenti di indirizzo politico-strategico.

Il PIAO viene adottato entro il 31 gennaio di ciascun esercizio, come previsto dalle norme vigenti e viene tempestivamente presentato ed illustrato, entro una settimana, al Collegio di Direzione allargato, cui partecipano anche le Direzioni delle seguenti ulteriori strutture:

- Direzione Controllo di Gestione;
- Direzione Area Gestione Risorse Umane;
- Direzione Area Gestione Tecnica;
- Direzione Area Gestione Patrimonio, Appalti e Contratti;
- Direzione Area Gestione Risorse Economico-Finanziarie;
- Direzione UOSE e Qualità;
- Responsabile Anti Corruzione e Trasparenza.

Nel corso di tale riunione verrà stabilita la composizione del Comitato di Budget per l'esercizio corrente ed il calendario degli incontri con i Dipartimenti per l'illustrazione ad ogni Direttore di struttura titolare di budget (complesse ed a valenza dipartimentale) il PIAO nel suo complesso, così come il dettaglio dei criteri e vincoli cui ciascuna struttura dovrà attenersi nella redazione della proposta di budget.

La proposta di budget deve pervenire al Direttore del Dipartimento ed al Comitato di Budget entro il 20 febbraio di ciascun esercizio e sarà strutturata nella forma e secondo le regole presentate in allegato "___".

In particolare essa sarà composta dalle seguenti schede:

Scheda delle risorse direttamente amministrate, precompilata che riporterà le seguenti voci:

- Costo, unità ed ore timbrate del personale dirigente suddiviso per tipologia;
- Costo, unità ed ore timbrate del personale del comparto suddiviso per tipologia;
- Farmaci (ove applicabile);
- Dispositivi medici (ove applicabile);
- Altri beni e materiali non sanitari;

i dati rilevati per la struttura sia nel bilancio consolidato dell'esercizio di 2 anni prima, sia quelli del bilancio pre-consuntivo dell'esercizio appena concluso ed eventuali ipotesi in variazione già previste dal PIAO;

Schede relative agli obiettivi strategici declinati dal PIAO in ciascuno degli 8 ambiti del metodo Balanced Score Card modificato, così come descritto all'Art. 3 del presente "Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dell'Istituto Tumori "Giovanni Paolo II" di Bari".

Il Comitato di Budget valuta la coerenza degli obiettivi proposti in ciascuno degli 8 ambiti con la strategia aziendale, il rispetto dei vincoli e dei criteri già comunicati in precedenza, la sostenibilità degli obiettivi in relazione alle risorse già disponibili, o previste dal PIAO o richieste, come di seguito descritto.

Nel caso di richiesta di risorse aggiuntive sia in una o più delle cinque voci relative a:

- Personale dirigente suddiviso per tipologia;
- Personale del comparto suddiviso per tipologia;
- Farmaci (ove applicabile);
- Dispositivi medici (ove applicabile);
- Altri beni e materiali non sanitari;

nonché per:



Area Gestione Risorse Umane

- Apparecchiature sanitarie
- Dotazioni informatiche e similari;
- Formazione;
- Servizi e/o consulenze;

il Comitato di Budget delega il rappresentante del Controllo di Gestione, eventualmente assistito da altri componenti del Comitato stesso, agli eventuali approfondimenti con il proponente laddove si rendessero necessari, convocandolo entro 7 giorni dalla presentazione della proposta.

Nella scheda di budget, laddove il proponente sia consapevole che il conseguimento di alcuni obiettivi sia subordinato ad azioni che debbano essere assolte da parte di altre strutture, avrà cura di segnalarlo nell'apposita scheda di coordinamento delle attività, garantendo che analogo obiettivo sia presente nella proposta di budget della struttura cooperante. Il Comitato di Budget effettuerà tali verifiche incrociate ed agevolerà il contatto tra strutture di Dipartimenti diversi, mentre nel caso di strutture appartenenti allo stesso Dipartimento tale coordinamento sarà svolto dal Direttore del Dipartimento.

Il Comitato di Budget all'esito di tali approfondimenti procede come di seguito:

1. Rinvia motivatamente la proposta al proponente per:
 - Insufficiente livello di conseguimento degli obiettivi strategici;
 - Mancato rispetto dei vincoli e criteri della proposta;
 - Insostenibilità economico-finanziaria della proposta;
2. Trasmette con apposita relazione sintetica la proposta alla Direzione Strategica in ciascuno dei seguenti casi:
 - Proposta coerente con gli obiettivi strategici e sostenibile;
 - Proposta in relazione alla quale le risorse aggiuntive richieste necessitano di un pronunciamento della Direzione Strategica

Nel caso 1) il proponente è tenuto a ripresentare la propria proposta entro 7 giorni avendo cura di rimuovere le ragioni ostative all'approvazione segnalate nella nota di rinvio da parte del Comitato di Budget e, ad avvenuta riproposizione, il Comitato di Budget procederà come in precedenza descritto. Nel caso in cui, per la seconda volta, la proposta di budget ricada nelle fattispecie di cui al punto 1) gli obiettivi saranno assegnati d'ufficio dalla Direzione Strategica.

Nel caso 2), laddove gli obiettivi proposti siano coerenti con gli obiettivi strategici e sostenibili, la Direzione Strategica procederà alla propria autonoma valutazione della proposta e ad:

- Approvazione della stessa chiamando il responsabile della struttura alla firma degli obiettivi operativi;
- Richiesta di eventuali modifiche rinegoziando, eventualmente, risorse, obiettivi, target, tempistiche, ecc., ritrasmettendo la scheda al Comitato di Budget per il relativo perfezionamento.

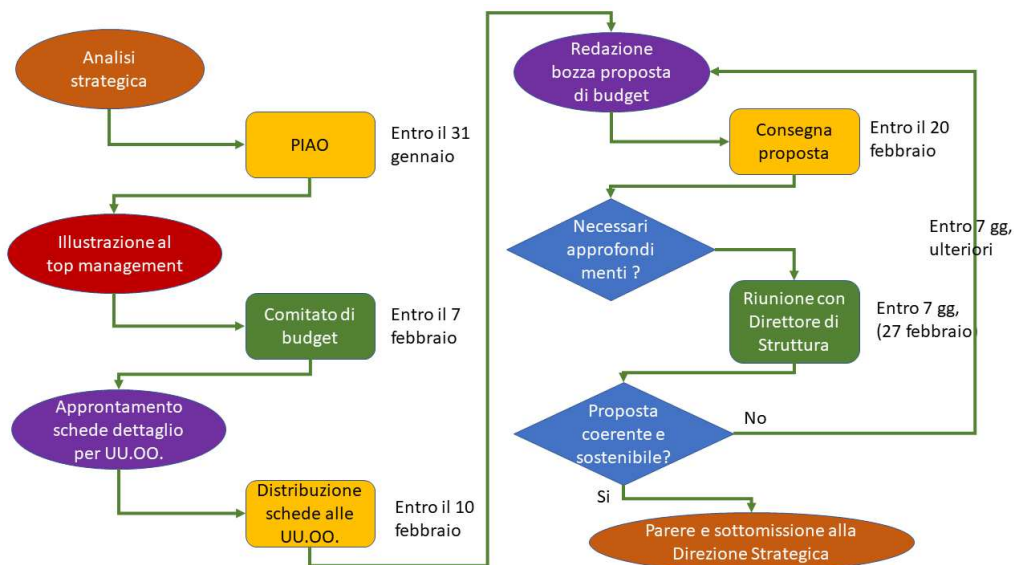
Sempre nel caso 2) laddove la Direzione Strategica ritenga che le risorse aggiuntive richieste siano accordabili, procede come nel caso di proposta coerente con gli obiettivi strategici e sostenibile, comunicando contestualmente tale decisione al Comitato di Budget. Qualora invece ritenga di rimodularle o di negarle la proposta viene restituita al Comitato di Budget il quale procede come nel caso 1).

In tutti i casi di mancato rispetto delle procedure e delle tempistiche dianzi descritte il Comitato di Budget procederà all'obbligatoria segnalazione alla Direzione Strategica per eventuali provvedimenti.

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 l'UO Controllo di Gestione, una rinegoziazione di obiettivi e/o risorse per sopraggiunte cause ostative alla realizzazione degli obiettivi concordati per oggettiva e non prevedibile variazione delle risorse concordate.



Area Gestione Risorse Umane



Attraverso il sistema di budget, sono declinati a livello di singole strutture operative gli obiettivi strategici aziendali e, attraverso la produzione di report, 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 a tali verifiche sono condivisi con l'OIV per eventuali considerazioni.

Dal mese di gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di negoziazione, previa raccolta dei dati dalle strutture individuate sulla scheda di budget con la presentazione di una relazione finale di esplicazione di quanto effettuato rispetto, agli obiettivi specifici assegnati, viene eseguito il monitoraggio per una valutazione complessiva della performance organizzativa.

La STP provvede a raccogliere le informazioni e la documentazione necessaria alla valutazione, comprese le "carte di lavoro", predisponendo la documentazione rappresentativa dei 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 dei risultati raggiunti.

I riscontri all'avvenuto raggiungimento degli obiettivi aziendali e di struttura trovano evidenza principalmente attraverso atti documentali e verifiche sui seguenti sistemi informativi in uso presso l'ente:

- sistema amministrativo-contabile;
- sistema di controllo di gestione;
- sistema di valutazione individuale;
- sistema per la gestione del personale.

Tale attività viene inoltre effettuata attraverso i documenti prodotti nell'ambito della qualità, della ricerca e della



Area Gestione Risorse Umane

formazione.

L'OIV, terminato l'esame dei risultati e della documentazione ad essi allegata, formula pareri e proposte alla

Direzione Generale su eventuali criticità riscontrate.

La Direzione Strategica adotta il provvedimento di verifica del raggiungimento degli obiettivi e adotta la Relazione sulla performance, che sarà trasmessa all'OIV per la validazione.

Nella Relazione viene riportata la scheda sinottica degli obiettivi relativi alla performance organizzativa con i relativi risultati aziendali.

Art. 8 – Il sistema di gestione della performance individuale

La programmazione e verifica delle prestazioni individuali sono necessariamente collegati alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo 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, predisposti sulla base dei principi operativi contenuti nel presente documento.

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 appartenenza (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.

Art. 9 – 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, secondo quanto definito negli accordi sindacali (comparto e dirigenza).

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 soggettività non sostenibile da evidenze operative.



Area Gestione Risorse Umane

Al termine di ciascun esercizio, con riferimento ai criteri e livelli di valorizzazione preventivamente individuati, attraverso apposita modulistica (schede di valorizzazione individuale) ciascun direttore/responsabile di CdR rileverà gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori nell'anno di riferimento, così mettendo in grado gli uffici amministrativi di procedere ai conseguenti calcoli degli incentivi individuali.

Art. 10 – 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 concorda 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 sintetico individuale verificato a fine anno, corrispondente all'effettivo apporto prestato nel corso dell'esercizio.

Il punteggio sintetico individuale ai fini del calcolo degli incentivi è determinato dai protocolli applicativi del comparto e della dirigenza.

La 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.

A fronte di eventuali motivi di non condivisione da parte del Soggetto valorizzato circa gli apporti individuali rilevati nella scheda di valorizzazione di fine esercizio (casistica questa che, tenuto conto del processo di valorizzazione anche in via preventiva, nonché della prevista oggettività dei contenuti della scheda, dovrebbe normalmente riguardare solo aspetti procedurali e/o metodologici), il dipendente interessato, entro 7 giorni dalla presa visione della propria scheda, può inoltrare istanza di revisione al relativo valorizzatore, il quale, nel caso ritenga congruo accogliere le motivazioni del ricorrente, procede direttamente all'aggiornamento della scheda individuale ed alla conseguente gestione della stessa nelle modalità previste dal Protocollo.

Nel caso in cui, invece, il valorizzatore non condivida le motivazioni dell'istanza pervenuta, lo stesso può provvedere alla trasmissione della relativa documentazione, eventualmente integrata con le proprie conseguenti considerazioni, in prima battuta al responsabile gerarchico sovraordinato rispetto al valorizzatore; nel caso di ulteriore mancata risoluzione delle motivazioni alla base della suddetta istanza, all'attenzione dell'OIV, il quale è tenuto a valutare ogni necessaria informazione in merito, quindi a decidere sull'accogliibilità del ricorso espresso dal valorizzato.

In tale fase, se ritenuto opportuno dall'OIV, lo stesso può richiedere un confronto con il valorizzato e/o il valorizzatore per gli opportuni approfondimenti.



Area Gestione Risorse Umane

Nel caso in cui, in corso di anno, si verificano eventi straordinari rilevati dall'UO Controllo di Gestione e valutati sia dalla Direzione Strategica che dall'OIV, tali da comportare sostanziali modifiche agli obiettivi specifici assegnati, il Direttore/Responsabile di CdR è tenuto alla rivisitazione conseguente degli obiettivi e/o criteri di valorizzazione individuali assegnati all'inizio dell'anno, secondo la medesima procedura prevista dal presente regolamento.

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, anche ai fini della conferma dell'incarico.

Art. 11 – Azioni di miglioramento del ciclo della gestione della performance

La gestione del Sistema di misura e valutazione e del Ciclo di gestione delle performance aziendali prevede un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e delle fasi sopra richiamate; a tal proposito l'OIV, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, è tenuto a portare all'attenzione della Direzione strategica la necessità di procedere ad eventuali interventi correttivi o migliorativi, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

- tempistica delle 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.

Altri interventi possono riguardare la soddisfazione degli utenti interni (gestione del clima organizzativo) ed esterni, attraverso il puntuale aggiornamento dell'area del sito istituzionale "Amministrazione trasparente".

Ulteriore elemento di miglioramento del processo valutativo è dato dalla creazione di un set di indicatori per la gestione degli obiettivi di budget.

Costituirà altresì elemento di miglioramento la costante funzionalità del Comitato Unico di Garanzia per le Pari Opportunità per rafforzare il ruolo di tale Comitato in raccordo con l'OIV, al fine di assicurare il legame tra le dimensioni di pari opportunità, benessere organizzativo e performance dell'Istituto (Direttiva Funzione Pubblica n. 2/19).