



**ISTITUTO ZOOPROFILATTICO
SPERIMENTALE DELLA SARDEGNA**

"G. Pegreffi"

Il Sistema "aziendale" di misurazione e valutazione delle performance, ai sensi del Regolamento per l'ordinamento interno dei servizi dell'Istituto approvato con deliberazione della Giunta Reg.le n. 23/3 del 20.04.2016.

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

STRUMENTI DEL SISTEMA :

- Modello organizzativo IZS Sardegna
- Piano strategico aziendale
- Piano triennale della performance
- Sistema di gestione della Performance organizzativa (budgeting operativo)
- Sistema di gestione della Performance individuale e correlata retribuzione di risultato.
- Regolamento OIV
- Relazione annuale sulla Performance

STRUMENTI CORRELATI AL SISTEMA :

- Regolamenti di graduazione ed affidamento degli incarichi
- Reg. Valutazione permanente al fine della conferma o revoca degli incarichi
- Piano triennale per la prevenzione della corruzione
- Sistema di gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle Pari opportunità

**Il Sistema aziendale
di misura e valutazione
delle performance
e correlata regolamentazione**

INDICE

1. **Il Sistema di misura e valutazione della performance: introduzione.**
 - Riferimenti normativi, definizioni e finalità.
 - La gestione della performance
 - L'albero della performance.
 - La Struttura Tecnica Permanente (STP).
 - L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).
2. **La definizione delle STRATEGIE AZIENDALI.**
3. **La gestione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.**
 - Le funzioni aziendali coinvolte.
 - Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione.
 - Le verifiche annuali delle performance organizzative
4. **Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE.**
 - La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali
 - Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato
5. **I sistemi aziendali correlati al governo della performance.**
 - I sistemi di graduazione e valutazione permanente degli incarichi.
 - Gestione della trasparenza e dell'integrità.
 - Gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità.
6. **Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico - finanziaria.**
7. **Azioni di miglioramento del Sistema e del Ciclo di gestione delle performance.**

GLOSSARIO SPECIALISTICO

- Ambito : **Contenuti strategici e Performance organizzativa**
- Ambito : **Performance individuale e correlato sistema "incentivante"**
- Ambito : **Gestione e sviluppo delle Risorse Umane**

1. IL SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: INTRODUZIONE

- **Riferimenti normativi, definizioni e finalità.**

Il **Sistema di misura e valutazione delle performance** introdotto dal **D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.** 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. L'attuazione di tale Sistema, quindi, consente di pervenire alla misura di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dalle singole strutture (*performance organizzativa*) ed alla logicamente correlata valorizzazione delle performance individuali.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL della Sanità, si aggiunge una seconda opportunità: la *valutazione permanente* delle competenze professionali e dei comportamenti del personale, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla gestione delle strutture in cui si articola l'organizzazione aziendale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda coloro che, inquadrati nell'area contrattuale non dirigenziale, a loro volta sono titolari degli Incarichi di funzione del Comparto.

La **performance** rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna equipe organizzata o singolo individuo 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 stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "*performance*", l'IZS programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (IZS, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Istituto intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

Il Sistema, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *missione*, 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:

- l'attuazione del ciclo di gestione delle performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi ed indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti;
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti nell'Istituto.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale 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.



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

DIREZIONE AZIENDALE, COMITATO BUDGET, UFFICIO TECNICO PERMANENTE, ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV):

1. Direzione Aziendale

Piano triennale delle Performance

Accordo Collettivo Integrativo IZS

Regolamenti per la Valutazione dei dirigenti e del personale del comparto

2. Comitato budget

Delibera di costituzione e funzionamento

Regolamento del processo di budget

3. Ufficio tecnico permanente

Momento organizzativo in cui funzioni integrate prestano il loro supporto all'OIV

4. Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Regolamento di funzionamento interno

DOCUMENTI FACENTI PARTE DEL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE:

- **Piano triennale della performance.**
- **Organigramma e funzionigramma dell'Istituto**
- **Sistema di gestione della Performance organizzativa (ciclo annuale di budget).**
- **Sistema di gestione della Performance individuale (correlato ai Protocolli relativi al sistema premiante del personale).**
- **Relazione annuale sulla performance.**

REGOLAMENTI CORRELATI:

- **Regolamentazione per la Graduazione ed affidamento degli incarichi.**
- **Regolamentazione per la Valutazione permanente del personale ai fini della conferma o revoca degli incarichi.**
- **Piano triennale per la prevenzione della corruzione.**
- **Sistema per la gestione del Clima organizzativo ed il monitoraggio delle Pari opportunità.**

- **La gestione della performance.**

Preso atto che il Sistema di misura e valutazione delle performance rappresenta lo strumento che consente all'IZS di programmare e rendere conto della propria azione, l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di valutazione dei risultati (performance organizzativa ed individuale) si svolge secondo uno schema logico-temporale che va sotto il nome di **ciclo di gestione delle performance**, prevedendo le seguenti fasi:

1. **individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici** da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria *visione*, tenuto conto degli indirizzi del Consiglio di Amministrazione e in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*missione*);

2. **attivazione del processo annuale di budgeting**, con la definizione ed assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere a livello di singolo Centro di responsabilità (CdR), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di performance, oltre all'allocazione delle risorse disponibili; a tale livello viene assicurato il coinvolgimento dei collaboratori e la valorizzazione sia *ex ante* ad inizio anno, che *ex post* (fine anno) dei punteggi di flessibilità individuale, ovvero dei meriti individuali;

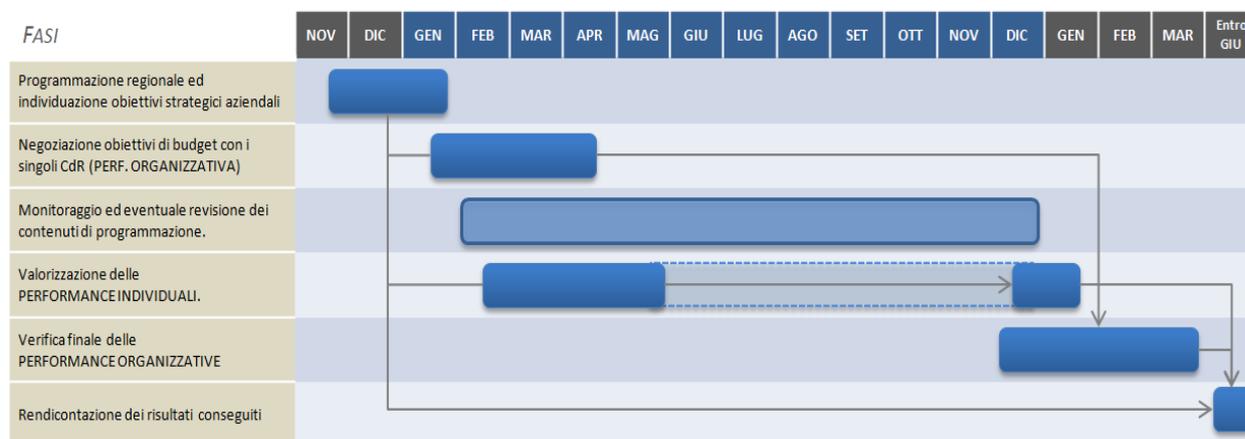
3. **monitoraggio generale** delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato;

4. **misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative** conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali, accertato e proposto alla Direzione strategica da parte dell'OIV;

5. **rendicontazione dei risultati dei CdR** 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.



Le date annuali (timing) delle diverse fasi della gestione della performance, pur condizionabile da fattori “esterni” al governo dell’Istituto (vedi le linee d’indirizzo riferite alla programmazione nazionale e regionale), una volta messe a regime, possono essere rappresentate nel seguente cronogramma:



- **L'albero delle performance.**

Organigramma e funzionigramma dell'Istituto

Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), la Direzione aziendale è tenuta ad attivare una logica gestionale definita come **albero della performance**.



Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma aziendale, vengono definiti 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 dell'Istituto.

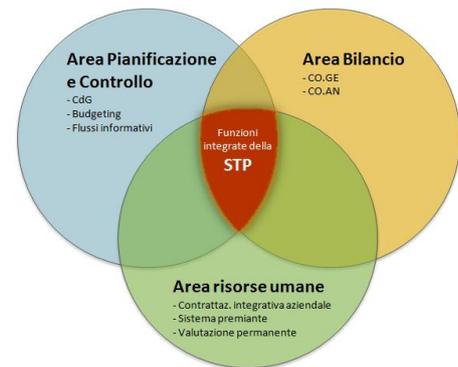
Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione dei risultati perseguibili dall'Istituto, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma aziendale, quindi coinvolgendo diverse aree organizzative in forma integrata e necessariamente coordinata.

L'attuazione del Ciclo della performance, oltre a rassicurare la Direzione aziendale 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 e nell'ambito delle cosiddette politiche di *Sviluppo delle Risorse Umane*.

- **L'Ufficio tecnico permanente.**

L'Istituto individua le funzioni di Struttura Tecnica Permanente (STP) di cui ai commi 9 e 10 dell'art.14 del D.Lgs 150/09 in un team integrato di professionalità interne all'organizzazione con la finalità di supportare l'OIV nello svolgimento delle proprie responsabilità. A tal fine viene individuato l'Ufficio tecnico permanente, quale momento organizzativo di coordinamento funzionale in cui si integrano le specifiche competenze e professionalità che supportano l'OIV nella gestione dei contenuti di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei diversi livelli di performance.



Le funzioni dell'Ufficio tecnico permanente vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione aziendale e fanno principalmente riferimento all'area del controllo di gestione.

Per un maggior dettaglio circa gli ambiti e le modalità di funzionamento dell'Ufficio Performance si fa opportuno rinvio alle vigenti scelte organizzative della Direzione aziendale.

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

📄 **Regolamento interno di funzionamento dell'OIV**

L'Organismo Indipendente di Valutazione, essendo chiamato a svolgere funzioni di valutazione della performance ai sensi dell'art. 7 e dal comma 4 dell'art. 14 del Decreto legislativo n. 150/2009, assolve un ruolo fondamentale nella gestione del Sistema, essendo individuato come il Soggetto terzo che concorre sia alla costruzione, previa validazione, che al monitoraggio degli strumenti e delle attività che rientrano nella gestione delle performance.

L'Organismo, fra i compiti principali, ha quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, oltre a verificare e valutare i risultati conseguiti dai diversi livelli dell'organizzazione (vd. *albero delle performance*).

In base a quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali, l'OIV è chiamato anche a valutare, in seconda istanza, le capacità dei dirigenti titolari di strutture dotate di autonomia di budget, oltre che dei titolari di Incarichi di Funzione del Comparto.

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

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AGENZIALI.

Piano triennale della performance

La *missione* aziendale dell'IZS della Sardegna deriva necessariamente dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Sardegna.

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, all'inizio di ciascun esercizio la Direzione aziendale, tenuto conto degli indirizzi del Consiglio di amministrazione, aggiorna i contenuti strategici di riferimento dell'organizzazione (vd. **Piano triennale della performance**), quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alla gestione delle performance individuali.

3. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

Regolamento del sistema di budgeting.

Il sistema di budgeting, ovvero il processo per la programmazione e controllo delle performance organizzative, prende logicamente avvio 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, previa individuazione di un **Comitato di budget**, il Management IZS mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia opportunamente sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare, secondo livelli di servizio opportunamente "pesati", il personale afferente ai diversi ambiti e CdR.

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.

- **Le funzioni coinvolte.**

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

Direzione aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • 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 formulazione dei contenuti di budget • Adozione del Piano Triennale e Relazione annuale della performance.
Comitato Budget, Staff della Direzione e Tecnostruttura amministrativa (Bilancio, CdG, personale, 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 definizione degli obiettivi operativi di budget e dei relativi indicatori di risultato. • Elaborazione della Relazione annuale sulla performance.
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

	<ul style="list-style-type: none"> • Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del citato D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. • Validazione dei contenuti del Sistema, compresa la Relazione annuale sulla performance.
Ufficio tecnico permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto istruttorio all'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni valutative della performance organizzativa. • Supporto alla Direzione aziendale nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica dei vari livelli di performance. • Supporto nell'elaborazione della Relazione annuale della performance.
Dirigenti titolari di struttura (CdR)	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e recepimento dei contenuti delle schede di budget del rispettivo CdR • Valorizzazione ex ante degli apporti individuali dei componenti dell'equipe. • Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR. • Verifica ex post 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.

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

Il processo di budgeting prende formalmente avvio con la trasmissione delle relative linee di indirizzo annuali a tutti i Direttori/Responsabili di CdR da parte della Direzione aziendale, così da coinvolgere tali figure nell'analisi della programmazione delle attività, tenendo conto del contesto e delle risorse effettivamente disponibili. In considerazione di tale passaggio, il personale aziendale è chiamato a far riferimento al proprio CdR come all'unica matrice organizzativa, all'interno della quale sono individuati specifici obiettivi operativi ed i relativi indicatori di risultato.

A livello di ciascuna unità operativa titolare di budgeting (Struttura complessa e Struttura semplice a valenza aziendale) è prevista la formulazione di un **Piano operativo di budget**, composto dai seguenti ambiti di analisi contestuali e di programmazione operativa:

- analisi di contesto (SWOT);
- reportistica riferita alla numerosità ed alla tipologia delle risorse umane e strumentali in dotazione;

- reportistica riferita ai dati storici di attività e di costo/ricavo;
- indicazione delle Aree d'intervento coerenti con gli obiettivi strategici di riferimento;
- definizione di opportuni obiettivi operativi, necessariamente sfidanti e convergenti verso il conseguimento delle strategie aziendali, in riferimento a ciascuno dei quali vengono individuati uno o più indicatori di risultato la cui scala di misurazione è ricompresa nel *range* VALORE SOGLIA (0%) – VALORE ATTESO (100%);
- piano degli interventi, con relativo "timing" ed analisi degli impatti economici di rilievo previsti nell'esercizio;
- verbale del programma di budget.

I piani operativi di budget di ciascun CdR sono annualmente aggiornati nel contesto del Piano triennale delle performance.

- **Le verifiche annuali delle performance organizzative.**

Oltre alle debite operazioni di monitoraggio e verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi in corso d'anno, l'Ufficio tecnico permanente attiva i percorsi istruttori necessari alla verifica dei definitivi risultati di budget conseguiti nell'esercizio di riferimento, anche per effettuare le opportune proiezioni in vista di quello successivo.

Il suddetto Ufficio è quindi impegnato nell'acquisizione ed elaborazione delle informazioni derivanti dai flussi informativi disponibili, nonché dalle relazioni annuali prodotte dai direttori/responsabili dei 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 fase di analisi, ove opportuno, viene trasmessa ai rispettivi titolari di CdR, ai quali è offerta la possibilità di integrare i suddetti contenuti con debite osservazioni e puntualizzazioni.

Il percorso di verifica, sotto l'impulso dell'OIV, si conclude con l'esame dell'istruttoria riguardante tutti i Centri di responsabilità (CdR); l'Organismo di valutazione procede alle valutazioni di competenza in apposite sedute, ai fini del progressivo perfezionamento delle verifiche e della proposta finale di propria competenza, espressa sinteticamente in termini di valutazione della performance organizzativa raggiunta da ogni singola struttura.

Tenuto presente quanto previsto dal *Piano triennale delle performance* ed in considerazione dei risultati annuali verificati in termini di performance organizzativa, entro il mese di giugno di ciascun anno l'Istituto predispone la **Relazione annuale della performance** riferita all'esercizio precedente. Nel documento vengono evidenziati i risultati conseguiti rispetto a quelli programmati, quindi viene dato atto del grado di raggiungimento delle strategie aziendali nel

suo complesso, oltre all'analisi delle opportunità e degli elementi di criticità emersi nell'esercizio in questione.

La *Relazione*, analizzata e validata dall'OIV, viene portata a conoscenza degli *stakeholders* aziendali nelle forme previste dall'Amministrazione in termini di trasparenza.

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

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

📄 *Protocollo applicativo per la gestione del Sistema di valutazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante delle Aree della Dirigenza.*

📄 *Protocollo applicativo per la gestione del Sistema di valutazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante dell'Area del Comparto.*

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

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

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

A partire dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di budgeting, l'Istituto, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori e responsabili dei Centri di responsabilità (CdR) 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, vengono quindi individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle performance individuali, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale.

Al termine dell'esercizio il relativo responsabile compilerà le suddette schede di valorizzazione individuale con il coinvolgimento del personale interessato, per poi trasmettere le stesse agli uffici amministrativi per i successivi adempimenti legati al calcolo degli incentivi individuali.

- **Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato.**

Le modalità di calcolo degli incentivi del personale sono disciplinate in appositi protocolli applicativi per le diverse aree contrattuali e risultano direttamente collegate alle performance organizzative ed individuali verificate al termine dell'esercizio.

Alla luce della complessità del modello organizzativo dell'Istituto, nel calcolo degli incentivi sono tenuti in debita considerazione anche i diversi livelli di responsabilizzazione individuale nel conseguimento degli obiettivi.

Il sistema di calcolo è inoltre impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, che tiene in considerazione i diversi elementi d'analisi in chiave moltiplicativa, quindi riuscendo a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei suoi contenuti.

5. I SISTEMI AZIENDALI CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE.

- **I sistemi di graduazione e valutazione permanente degli incarichi.**

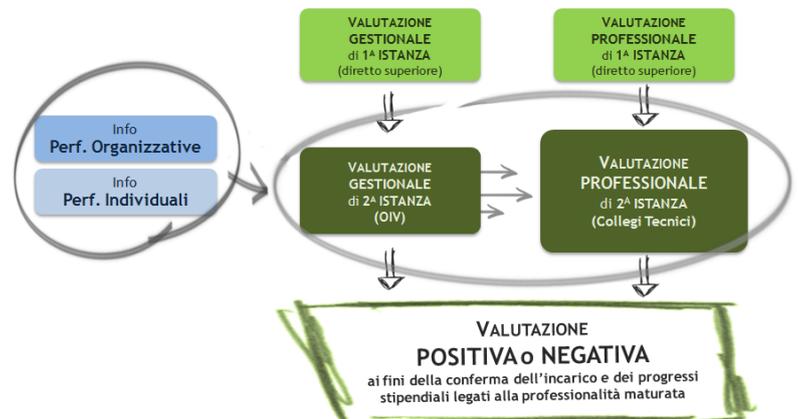
- *Regolamenti per la graduazione ed affidamento degli incarichi dei dirigenti e degli Incarichi di funzione del Comparto.*

- *Regolamento per la valutazione permanente al fine della conferma o revoca degli incarichi del personale dirigente.*

- *Regolamento per la valutazione permanente dei titolari di Incarico di funzione del Comparto.*

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

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



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

- **Gestione della trasparenza e dell'integrità.**

- 📄 **Piano triennale per la prevenzione della corruzione.**

All'organismo indipendente di valutazione (OIV) è attribuita anche la responsabilità di monitorare l'impegno dell'Istituto circa l'attuazione di una gestione del sistema delle performance 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, che qualifica il principio della trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche, l'Istituto è impegnato ad adottare un **Piano triennale per la prevenzione della corruzione**, strumento attraverso il quale l'Amministrazione, rendendo noti i livelli di performance conseguiti complessivamente dall'organizzazione e dalle specifiche strutture in cui la stessa si articola, si responsabilizza nei confronti dei propri *stakeholders*.

Il Piano in oggetto, oltre a promuovere un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività svolta dall'Istituto, prevede una serie di iniziative per la conoscibilità dei suoi stessi contenuti.

Al contempo, per garantire un opportuno livello di trasparenza, presidio di legalità e prevenzione della corruzione, l'Amministrazione provvede al varo di specifiche iniziative coordinate per la diffusione di appropriati strumenti di sviluppo della cultura della legalità e della responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Piano precisa i compiti e le funzioni dei "responsabili della trasparenza", prevede una sistematizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, introducendone anche di nuovi; disciplina l'istituto dell'accesso civico, implementa il sistema dei controlli e delle sanzioni sull'attuazione delle norme in materia di trasparenza. L'Amministrazione, quindi, indica le misure organizzative volte ad assicurare la regolarità e la tempestività dei flussi informativi facenti capo ai dirigenti responsabili dei vari uffici/strutture.

Il pieno rispetto degli obblighi citati rappresenta un valido strumento di diffusione ed affermazione della cultura delle regole, nonché di prevenzione e di lotta ai fenomeni corruttivi; le misure previste nel Programma della trasparenza, infatti, sono coordinate con gli interventi previsti in termini di prevenzione della corruzione, costituendone parte integrante e sostanziale. Gli obiettivi ivi contenuti sono formulati in collegamento con la programmazione strategica ed operativa già definita nel Piano triennale delle performance e negli altri documenti di programmazione.

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

- ☰ *Documentazione per la gestione del Clima organizzativo.*

- ☰ *Regolamentazione del Comitato Unitario di Garanzia (CUG).*

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

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

Al fine di procedere ad una programmazione delle performance organizzative ed individuali in forma assolutamente responsabilizzata rispetto alle risorse disponibili e/o programmabili, il Sistema prevede un costante monitoraggio circa la coerenza dei programmi aziendali rispetto al contenuto dei documenti peculiari predisposti per la programmazione economica e finanziaria dell'IZS.

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

7. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA E DEL CICLO DI GESTIONE DELLE 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, con il supporto delle funzioni integrate afferenti all'Ufficio tecnico permanente, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, è tenuto a portare all'attenzione della Direzione aziendale l'opportunità 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 agli strumenti di budgeting;
- 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.

GLOSSARIO SPECIALISTICO

Ambito: **contenuti strategici e performance organizzativa**

- **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)** : Soggetto di norma collegiale, composto da tre membri, chiamato a svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione ai sensi degli articoli 7 e dal c.4 dell'art. 14 del decreto legislativo n. 150/2009; assolve un ruolo fondamentale in quanto concorre all'impianto sistema di gestione delle performance dell'ente, validando e monitorizzando gli strumenti e le relazioni di propria competenza.
- **UFFICIO TECNICO PERMANENTE**: momento organizzativo cui confluiscono professionalità aziendali per l'esercizio delle funzioni di Struttura Tecnica Permanente di cui ai commi 9 e 10 del predetto art.14 del D.Lgs 150/09; tali funzioni sono chiamate a fornire il necessario supporto dell'OIV nello svolgimento delle responsabilità allo Stesso ascritte dal medesimo Decreto. A tal fine l'Istituto attivare nell'Ufficio Performance un momento organizzativo di "coordinamento funzionale" in cui, secondo le specifiche necessità di analisi, interagiscono peculiari competenze e professionalità facenti capo ai referenti aziendali per le tematiche oggetto di monitoraggio e/o di valutazione da parte dell'OIV stesso.
- **ALBERO DELLA PERFORMANCE**: rappresentazione logica attraverso cui si rappresenta la relazione gerarchica dei diversi livelli di performance, in un coinvolgimento a cascata delle responsabilità direzionali fino ai singoli ambiti organizzativi in cui si articola l'organizzazione (CdR).
- **AREA D'INTERVENTO**: definizione del campo in cui l'organizzazione concentra le proprie energie per raggiungere una precisa finalità di miglioramento del servizio da rendere all'utenza.
- **CENTRO DI RESPONSABILITÀ (CDR)**: ambito dell'organizzazione in cui è stato individuato un soggetto che risponde dell'impiego delle risorse e dei risultati conseguiti con l'impiego delle stesse ai sensi del Regolamento per l'ordinamento interno dei servizi.
- **DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA / RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE A V.A.**: soggetto formalmente preposto alla direzione di un Centro di responsabilità (CdR) (SC/SSVA); ogni direttore organizza il lavoro all'interno dell'ambito operativo che dirige (livello "micro") individuando eventuali equipe omogenee di tipo professionale ed operativo.
- **CICLO DELLA PERFORMANCE**: sequenza di fasi e procedimenti ben definiti per una corretta applicazione delle tecniche di pianificazione e controllo delle performance annuali.
- **INDICATORE**: unità di misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi.
- **MISSIONE**: si tratta dell'insieme dei fini istituzionali da raggiungere, previsti dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, e dai preposti organismi regionali.
- **OBIETTIVO OPERATIVO**: risultati attesi dalla Direzione strategica da parte dei singoli Centri di responsabilità; ogni obiettivo operativo deve risultare necessariamente correlato alle

strategie aziendali di riferimento, oggettivabile e sfidante rispetto alle risorse disponibili ed all'ambito operativo che caratterizza ciascuna struttura aziendale.

- **ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA:** rappresentazione grafica e descrittiva dalle quali si deduce il modello organizzativo di un ente, oltre alle funzioni interconnesse per la migliore gestione del servizio pubblico secondo quanto precisato nel Regolamento per l'ordinamento interno dei servizi dell'Istituto.
- **FORMULAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI DI BUDGET:** processo nel quale si confrontano gli attori della performance per individuare le Aree d'intervento, gli obiettivi da raggiungere, gli indicatori con cui si effettuano le misure di performance ed i relativi risultati attesi e valori soglia. Tale modalità consente la sintesi fra gli intenti del livello strategico (Direzione generale) ed il livello operativo (il direttore del CdR) riportati puntualmente nella "scheda di budget" sottoscritta dalle parti.
- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** espressione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dall'Amministrazione a ciascun direttore/responsabile di Unità operativa (CdR).
- **PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE:** documento in cui l'Amministrazione esplicita gli scenari di partenza e le scelte di programmazione triennale, oltre agli strumenti e principi metodologici per la verifica e valutazione dei risultati.
- **RELAZIONE DELLA PERFORMANCE:** documento nel quale, a seguito dell'attività di misura e valutazione strutturata nel *ciclo annuale della performance*, si presentano i risultati ottenuti ai vari livelli dell'organizzazione: l'Ente, le Unità operative (CdR); la relazione viene pubblicata nel sito internet dell'ente entro il termine del 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto della relazione stessa.
- **RENDICONTAZIONE (ACCOUNTABILITY):** modalità sostanziale, oltre che formale, per dar conto dell'impiego delle risorse e dei risultati di servizio pubblico raggiunti; si tratta di un processo che sta alla base del rapporto di lavoro del dirigente, quindi si caratterizza per l'alto contenuto etico dei comportamenti ed un'adeguata competenza gestionale (manageriale).
- **SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE:** insieme funzionante di strumenti e metodi essenziali per lo svolgimento ordinato delle misure e delle valutazioni dei risultati conseguiti dall'organizzazione e, a parte, delle competenze messe in atto dal personale dipendente.
- **STAKEHOLDERS - PORTATORI D'INTERESSE:** insieme dei soggetti che, in base alle ragioni costitutive dell'Ente pubblico, hanno diritto a ricevere servizi specifici; in termini generali si qualificano tali, sia le istituzioni, che i dipendenti, i cittadini e le organizzazioni presenti sul territorio di competenza.
- **UNITÀ OPERATIVA (CENTRO DI RESPONSABILITÀ - CDR):** costituisce il livello fondamentale in cui si articola l'organizzazione dell'Istituto; ad ogni Centro di responsabilità (CdR) corrisponde un dirigente chiamato alla gestione delle risorse ed al raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati dalla Direzione generale.

- **VERIFICA DEI RISULTATI:** attività che consiste nell'analisi dei risultati ottenuti grazie all'impiego di appositi indicatori. La verifica si effettua ponendo a confronto il valore verificato (a fine esercizio) nel range di misurazione che va dal Valore soglia (0%) al Valore atteso (100%) preventivamente definito e concordato. Grazie alle suddette misurazioni di verifica, l'OIV viene posto nelle condizioni di procedere alla valutazione complessiva delle "performance", ovvero all'espressione del grado di raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

Ambito: **performance individuale e correlato sistema incentivante**

- **CONTRATTO INTEGRATIVO:** Insieme di accordi e protocolli applicativi sulle specifiche materie previste dalla contrattazione nazionale varate dall'amministrazione dopo averle sottoposte alla contrattazione in sede decentrata ; anche il sistema premiante è regolato da un protocollo che viene inserito nel contratto integrativo, nel pieno rispetto dei vincoli di spesa previsti dallo stesso Contratto Collettivo Nazionale di lavoro (CCNL).
- **EQUIPE OMOGENEA:** aggregazione di figure professionali o operative che concorrono ad un'attività strutturata sotto la guida di uno specifico direttore o referente organizzativo.
- **PERFORMANCE INDIVIDUALE:** contributo che il singolo dipendente offre alla "micro" organizzazione (equipe omogenea) presente in un determinato CdR, a sua volta impegnato nel conseguimento degli obiettivi concordati ex ante dal dirigente con l'Amministrazione.
- **RETRIBUZIONE DI RISULTATO:** ammontare della quota di stipendio derivante dall'applicazione della metodologia di incentivazione del personale contrattata con le Rappresentanze sindacali e correlata all'apporto dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento delle performance organizzative.
- **SISTEMA PREMIANTE:** insieme dei principi metodologici coi quali si applica la distribuzione dei premi al personale in base al merito individuale.
- **VALORIZZAZIONE DIFFERENZIALE DELLA PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE:** valore differenziale in base al quale si determina l'ammontare del premio di ciascun componente dell'equipe omogenea. Il suo importo tiene conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (performance organizzativa) dell'Unità Operativa (CdR) di appartenenza.
- **SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** strumento tecnico strutturato a più entrate nel quale, fin dall'avvio del processo annuale di budget, si definiscono le "variabili" - i criteri definiti ed i livelli di flessibilità da assicurare - indispensabili per la valorizzazione differenziale dell'apporto alla produttività dei componenti di una equipe omogenea.
- **ATTIVAZIONE DELLA SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** procedura con la quale ogni equipe omogenea condivide i criteri di differenziazione dell'apporto da applicare ad ogni componente dell'equipe;
- **FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** capacità di contribuire alla migliore organizzazione produttiva dell'equipe omogenea di appartenenza;

- **CRITERI DI FLESSIBILITÀ:** elementi oggettivabili di una condizione lavorativa, idonea a caratterizzare l'apporto e le capacità messe a disposizione da un individuo, ovvero il carico di lavoro sul quale il singolo componente dell'equipe viene valorizzato o si auto valorizza (in modo condiviso).
- **PUNTEGGIO DI FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** Espressione numerica derivante dall'applicazione di appositi criteri di differenziazione dell'apporto o dell'impegno lavorativo all'interno della medesima equipe omogenea.
- **RANGE DI FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** Grado di oscillazione intorno al valore centrale (1.0) definito nel protocollo applicativo del sistema premiante. In base ad esso, si procede al calcolo del punteggio individuale di flessibilità. Esempio: 0,5 – 1,0 - 1,5; ovvero 0,6 –1,0 - 1,4; oppure 0,4 – 1,0 – 1,6.
- **CALCOLO DELLA FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** traduzione della somma dei punti conseguiti nella scheda di valorizzazione individuale in un punteggio di flessibilità individuale; ad esso si risale applicando la relazione proporzionale tra il punteggio corrispondente alla somma minimale (0,5) e la somma massimale (1,5), mettendola a confronto col totale dei punti conseguiti da ciascun singolo componente.

Ambito: **gestione e sviluppo delle “risorse umane”**

- **AREA CONTRATTUALE:** ambito in cui sono giuridicamente riconducibili i dipendenti di un Ente pubblico secondo i diversi Contratti collettivi nazionali di lavoro. Nel CCNL della Sanità si distinguono due aree dirigenziali (Dirigenza Medica e Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica, Amministrativa e delle Professioni Sanitarie) ed una non dirigenziale (Area del Comparto).
- **CLIMA ORGANIZZATIVO E BENESSERE ORGANIZZATIVO:** insieme di caratteristiche tipiche di un determinato ambiente di lavoro che possono condizionare la qualità della vita lavorativa; se la qualità è tendenzialmente positiva, si traduce in benessere organizzativo.
- **COLLEGIO TECNICO:** Organismo collegiale preposto ad esprimere la valutazione di seconda istanza in merito alle competenze professionali proprie di tutti i Dirigenti.
- **COMPETENZE MANAGERIALI:** caratteristiche richieste ai Dirigenti ed al personale che svolge funzioni di tipo gestionale e che, quindi, deve rispondere della gestione ottimale delle risorse attribuite; per tale motivo i direttori/responsabili di struttura sono sottoposti anche a valutazione di tipo gestionale/manageriale da parte del diretto superiore; successivamente è prevista, a garanzia della terzietà del procedimento, una cosiddetta valutazione di seconda istanza (a cadenza annuale) da parte dell'OIV.
- **COMPETENZE PROFESSIONALI:** caratteristiche richieste a tutti i dirigenti nello svolgimento del proprio incarico ed in base alle quali ogni dirigente è sottoposto a valutazione di prima (da parte del diretto superiore) e di seconda istanza (da parte del relativo Collegio tecnico).

- **GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI:** pesatura differenziale degli incarichi aziendali, correlata all'indennità stipendiale di posizione e logicamente connessa alla complessità propria dello svolgimento di ciascun incarico.
- **INCARICO DIRIGENZIALE:** Funzione dirigenziale prevista dall'organizzazione aziendale in base al Regolamento di organizzazione; l'incarico dirigenziale può essere di tipo gestionale (direttore di struttura complessa o responsabile di struttura semplice) o di tipo professionale (dirigente professional).
- **PARI OPPORTUNITÀ:** principio in base al quale l'Ente promuove la parità di diritti e doveri tra i generi. Sono aspetti vigilati dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) che lavora per prevenire e contrastare le discriminazioni fra i dipendenti dovute anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza, e, di recente, all'orientamento sessuale. Tale tutela mira a garantire equità in ambiti quali il trattamento economico, le progressioni in carriera, la sicurezza, ecc.
- **PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE:** rappresenta lo sforzo di un ente che s'impegna a sviluppare tutta una serie d'iniziative finalizzate a prevenire i rischi di corruzione insiti nella propria organizzazione ed a diffondere i principi della buona amministrazione in termini di trasparenza della gestione.

Il presente Regolamento composto di n.20 pagine è stato approvato con determina del Direttore Generale n. 492 del 23.04.2018.

Publicato sul sito internet dell'Istituto nella Sezione " Amministrazione Trasparente"

Sassari li 23 aprile 2018

Il Direttore Generale

Dott. Alberto Laddomada