



SISTEMA SANITARIO REGIONALE

IRCCS  
IRE-ISG

*Organismo Indipendente di Valutazione*

# **RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

*Roma 5 Aprile 2017*

## Premessa

L'Organismo Indipendente di Valutazione di IFO ed INMI, costituito ai sensi delle deliberazioni n. 146 del 19/03/2015 (INMI) e n. 207 del 03/04/2015 (IFO), ha operato immediatamente per mettere in linea il procedimento di Gestione della Performance ai sensi del d.lgs. 150/2009 e s.m.i.

Avendo trovato una situazione applicativa che era in netto ritardo rispetto alle normative recepite con la LR n.1/2011 del Lazio, si è preso atto della disponibilità dei dati recuperabili grazie a strumenti di rilevazione della produttività conseguita dai reparti e servizi; si tratta di dati correlati alle informazioni provenienti dalle schede nosologiche, nonché dalle attività svolte in regime di ricovero diurno ed ambulatoriale. Di rilievo è, altresì, la produzione scientifica collegata alla ricerca clinica dei quali ambedue gli Istituti sono istituzionalmente investiti in misura rilevante (IRRCSS).

La situazione è apparsa in netto ritardo rispetto alle norme vigenti in materia di premialità, e soprattutto alla sistematica gestione della valutazione della performance organizzativa ed individuale, tanto che non erano state completate le valutazioni relative al 2013 e non c'erano elementi appropriati per effettuare l'attribuzione del salario accessorio relativo al 2014.

Un impianto di base, però, era presente nei due Uffici del Controllo di gestione, soprattutto in IFO, al quale ricorrere per adeguarsi all'innovazione normativa ormai cogente; su tali presupposti, quindi, l'Amministrazione ha richiesto all'OIV di formulare delle proposte per consentire le valutazioni dell'anno 2014 e dare seguito alla liquidazione delle competenze residue del 2013.

In pieno accordo con la gestione commissariale, quindi, l'OIV è intervenuto perché si avviasse un Sistema di misura e valutazione della performance completo ed articolato, tale da governare la problematica dello "sviluppo delle risorse umane" secondo le migliori metodologie disponibili nel SSN.

Svolta la mappatura dei Centri di Responsabilità (CdR) dei due IRCCS, e declinata l'attribuzione degli incarichi dirigenziali ed effettuata una prima definizione degli obiettivi da raggiungere nel secondo semestre 2015, è stato varato un "Protocollo applicativo del Sistema premiante" approvato dalle OO.SS. competenti del livello locale.

In tale impianto metodologico è stato inserito un insieme di principi coerenti col D.Lgs 150/09 e con la LR n.1/2011, correlati puntualmente alle buone pratiche conosciute e sperimentate in altre situazioni analoghe del SSN.

Avviato l'impianto per il 2015, quindi, per intervento dell'OIV, è stato possibile chiudere le questioni pregresse del 2014 e 2013, ricorrendo ad elementi di piena legittimità per non danneggiare il personale che attendeva le liquidazioni. L'anno 2015, quindi, ha rappresentato una ripartenza; in una certa misura, quindi, i due Istituti, seguendo le linee d'indirizzo fornite dall'OIV, hanno investito sulla messa a regime di

un impianto meritocratico recepito in un documento dal titolo “Sistema di misura e valutazione della performance” approvato con la delibera n. 950/2015.

Anche il “Piano triennale della Performance degli anni 2015-2017” (de. 951/2015), come il “Sistema” è stato pubblicato nella Sezione Amministrazione permanente presente nei rispettivi siti di “INMI” ed “IFO”.

In sostanza, però, dal momento che le maggiori carenze sono emerse in merito alle applicazioni del Sistema Premiante, tanto che gli ultimi accordi erano stati stipulati in anni precedenti al 2010, ovvero molto prima dell’entrata in vigore del D.Lgs 150/09, da parte del Commissario Straordinario sono stati ripristinati alcuni principi cardine della norma: è stata eliminata la distribuzione quasi a pioggia degli incentivi e le anticipazioni mensili del salario di risultato, avendo contezza che erano esplicitamente escluse dalla legge.

In tal modo, l’OIV, in base alle competenze conferite dal comma 4 dell’art. 14 del 150/09, ha sollecitato l’Amministrazione a predisporre le condizioni minime per adempiere mantenendosi in linea con le norme e le direttive delle autorità del livello sia nazionale che regionale.

Tra le prime iniziative l’OIV ha provveduto ad adottare un regolamento interno, sì da assicurare il suo ordinato funzionamento.

Nell’anno 2015 e nel 2016, pertanto, si sono tenute sedute collegiali a cedenza mensile, alla presenza della direzione, del suo staff e della Struttura Tecnica permanente (STP); per documentare l’attività svolta e le decisioni assunte sono stati predisposti altrettanti verbali di seduta, dai quali si può risalire agli adempimenti assicurati ed ai pareri espressi. Copia dei verbali approvati dai suoi membri è stata trasmessa al vertice dell’amministrazione a cura della segreteria dell’OIV. La partecipazione alle riunioni dei referenti aziendali coinvolti in qualche misura sulla questione “performance”, è stata sfruttata per sostenere un significativo processo di crescita culturale e metodologica per la migliore gestione del Sistema di misura e valutazione impiantato in ambedue gli IRCCS.

Per quanto riguarda le valutazioni della performance relative all’esercizio 2014, l’OIV ha preso atto della documentazione fornita dall’amministrazione, benché limitata, ritenuta sufficiente ad acconsentire alle proposte di valutazione della performance organizzativa raggiunta, in base alla documentazione presente in ciascun ente.

Per il 2015, essendosi insediato l’OIV nel mese di Aprile, il tutto è stato ipotizzato nella prospettiva di una prima gestione sperimentale, per andare a regime a partire dall’anno 2016, allorché si è richiesta piena coerenza tra la definizione degli obiettivi da parte della Direzione generale a valere sui due Istituti (prese in esame distintamente ed utilizzati altrettanto separatamente), tenendo conto delle risorse messe a disposizione dei vari Centri di responsabilità.

L’OIV, fin dall’insediamento ha richiesto che venissero stipulati i “protocolli applicativi” del Sistema Premiante, facendo in modo che servissero anche nel primo anno di applicazione, sì da stimolare le buone pratiche da parte dei CdR ed aumentare la loro produttività ed efficienza rispetto agli esercizi precedenti.



Nel corso del 2015 sono stati messi a punto tutti gli strumenti previsti dal “prototipo” del Sistema di Misura e valutazione della performance (SMVP), non senza che fossero ambedue personalizzati ed adattati allo stato dell’arte locale ed alle particolari missioni degli IRCS “INMI “Spallanzani” ed IFO gestiti separatamente.

### **Riferimenti normativi, definizioni e finalità del sistema impiantato in IFO.**

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance introdotto dal D.Lgs 150/2009 va a costituire l’insieme 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 del Sistema ha consentito agli *Istituti Regina Elena e San Gallicano* di pervenire, in modo sistematico, alla misura per la valutazione dei risultati delle strutture (performance organizzativa) e, in base all’Accordo Collettivo Integrativo Aziendale – A.C.I.A. – all’attuazione della normativa del Sistema premiante, compresa la valorizzazione differenziale delle performance individuali all’interno dei rispettivi Centri di Responsabilità (CdR).

A ciò, nel rispetto del CCNL della Sanità, è stata aggiunta una separata “valutazione delle competenze professionali e capacità gestionali” di tutti dirigenti e dei titolari delle posizioni organizzative e delle funzioni di coordinamento del comparto non dirigenziale.

Gli Istituti IRCS valutati dall’OIV hanno definito la **performance** come il contributo che ciascuna “struttura” (CdR), composta da specifiche equipe omogenee di dipendenti opportunamente coordinate, offre al raggiungimento della specifica “mission istituzionale” attribuita agli Enti dalla regione e dalle Convenzioni vigenti con il Ministero della salute, facendo riferimento alla salvaguardia della Salute della popolazione.

La soddisfazione dei precipui fabbisogni assistenziali, infatti, viene perseguita attraverso una complessa organizzazione dei reparti e servizi, senza dimenticare il ruolo del Centro direzionale articolato in funzioni di staff, amministrative e logistiche. Tale organizzazione è governata attraverso un “Sistema” che fa perno su opportune scelte strategiche ed obiettivi programmati a cadenza triennale (Piano della performance).

Dal momento che alla data del 12 Dicembre 2016, giusta delibera n. 1128/16, si è insediato il nuovo Direttore generale dr. Francesco Ripa di Meana, si può dare atto che si sta imponendo una gestione autonoma dei rispettivi istituti IRCS, INMI “Spallanzani” e IFO “Regina Elena – San Gallicano”, dunque l’OIV stesso dovrà svolgere attività distinte e separate nei riguardi di ambedue gli Istituti.

In base a questa situazione, ciascuna Direzione generale, deve procedere alla responsabilizzare tutti i Direttori delle strutture di cui all’organigramma e, a cascata, attivare prima possibile il Ciclo annuale della performance, con obiettivi strategici “sfidanti” e correlati obiettivi specifici; i rispettivi direttori/dirigenti

dovranno dar conto dei risultati conseguiti, in assoluta diretta responsabilità assunta al momento dell'affidamento dello specifico incarico di direttore di UOC, ovvero di dirigente di UOSD.

In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "performance", l'OIV dà atto che ambedue gli Istituti programmano, monitorano, valutano e, infine, portano a conoscenza dei relativi *stakeholders* i propri risultati in riferimento alla complessità del modello organizzativo ed in relazione ai diversi livelli di governance aziendale (dipartimenti, unità operative) che hanno assunto negli atti.

Con l'attuazione di tale logica, l'Amministrazione IFO deve misurare sistematicamente l'efficacia organizzativa delle varie "strutture autonome" rispetto ai suddetti obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo, fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, un autonomo programma di Sviluppo delle Risorse Umane in ottica decisamente manageriale.

Tale approccio ha l'obiettivo di migliorare la produttività di tutte le strutture; con l'attuale sistema premiante, si provvede alla valorizzazione massimale dei "talenti" individuali e collettivi, secondo una logica di costante apprendimento organizzativo e di orientamento verso comportamenti particolarmente sensibili ai bisogni degli assistiti e più in generale di tutti gli *stakeholders*.

Il Sistema di misura e valutazione di IFO, quindi, può esprimere la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi rispetto alla propria *mission*, ed è idoneo a perseguire anche il miglioramento della qualità dei servizi pubblici resi all'utenza e la crescita delle professionalità interne. A tal fine, in tempi compatibili per l'esercizio successivo, la Direzione aziendale è tenuta a prevedere:

- la definizione e gestione aziendale del Ciclo annuale delle performance per orientare le risorse disponibili al doveroso conseguimento degli obiettivi strategici programmati;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi sfidanti ed appositi indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti da ciascun Centro di Responsabilità (CdR);
- l'applicazione ottimale del Sistema Premiante (retribuzione di risultato) anche ricorrendo alla giusta valorizzazione dei talenti, ovvero degli apporti individuali in relazione alla "flessibilità" o al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi sotto la guida del dirigente responsabile del CdR;
- l'attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti in Azienda;
- la programmazione di strategie e azioni finalizzate a prevenire i comportamenti corruttivi (legge 190/12 e successivi decreti).

In considerazione di ciò, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, ambedue gli Istituti prevedono un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali (Servizi ad alta complessità, Dipartimenti strutturali, Staff e Centro direzionale) e, a cascata, le Unità Operative, con

il coinvolgimento diretto o indiretto dei rappresentati delle Aree di coordinamento, impegnati nella gestione delle diverse forme di performance (organizzativa ed individuale).

A cadenza opportuna, inoltre, la Direzione strategica deve “graduare” i livelli di complessità della gestione dei singoli CdR (quindi dei relativi incarichi gestionali), oltre ai diversi incarichi professionali, secondo opportuni e trasparenti percorsi e procedure che sono indispensabili sia per l’affidamento che per la conferma o revoca degli stessi incarichi, ciascuno dei quali viene disciplinato da apposita regolamentazione aziendale (Regolamenti di graduazione ed affidamento degli incarichi adottati a valere dal 2016).

In considerazione di quanto sopra, il Sistema di misura e valutazione dell’IRCCS IFO è definito dai seguenti soggetti, strumenti operativi e documenti correlati alla gestione del ciclo della performance:

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

**1 – Direzione Strategica**

*Atto aziendale*

*Accordo Collettivo Integrativo Aziendale*

**2 - Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)**

*Regolamento di funzionamento*

**3 - Struttura Tecnica Permanente (STP).**

*Riferimenti aziendali circa la composizione e le modalità di funzionamento*

**4 – Comitato budget (C-budget).**

*Delibera di costituzione e funzionamento*

**5 – Collegi Tecnici di Aria Omogenea (CC.TT.).**

*Delibera di costituzione e funzionamento*

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

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



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

### **Le attività di Monitoraggio relative all'IRCCS IFO, Regina Elena – San Gallicano**

Nel corso dell'anno 2016 l'OIV ha provveduto a svolgere una puntuale verifica del funzionamento dei "sistemi" ricorrendo ad una Check list strutturata separata per ciascun Istituto da valutare. Per monitorare il secondo semestre dell'anno 2016, è stata redatta una versione aggiornata, da approvare entro la fine del mese di Aprile 2017, per essere ripetuta a Ottobre 2017, in funzione delle modifiche strutturali ed organizzative eventualmente verificatesi nel primo semestre di quest'anno.

Tale Check list viene utilizzata alla presente relazione alla stregua di una *road map*, ovvero per monitorare l'impianto complessivo derivato dal combinato disposto dal D.Lgs 150/09 e dalle modifiche intervenute e da quanto previsto dal CCNL del personale, nonché dagli aspetti regolamentari connessi alla gestione e sviluppo delle Risorse umane (Graduazione incarichi, Valutazione permanente dei Dirigenti e delle P.O. e dei Coordinatori, Performance organizzativa, Valorizzazione flessibilità individuale).

Considerata l'esigenza di redigere una propria relazione sul funzionamento complessivo del "Sistema" l'OIV, preso atto che sul tema della trasparenza ed integrità sono intervenute rilevanti modifiche legislative, si è limitato a dare atto di aver operato secondo le indicazioni fornite dall'ANAC (Autorità Anticorruzione) assicurandosi che fosse stato predisposto il Piano triennale della trasparenza e della Prevenzione della corruzione.

Per questo si è fatto carico di validare i procedimenti seguiti nel rispetto dei tempi formulando i pareri di congruità sui dati esposti nei siti degli Istituti riportando le risultanze in termini di qualità dei dati nei rispettivi File Excel forniti dall'ANAC, autorità indipendente a ciò preposta.

Tutte queste attività, come riportato nella Check list allegata al presente documento, sono state svolte in ottemperanza a quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a), ovvero alla funzione di monitoraggio dell'OIV sulle iniziative ed i fatti concreti messi in campo dai vertici delle Amministrazioni (Commissario Straordinario e Direttori generali dei due Istituti), ritenuti coerenti con lo spirito della valutazione del merito introdotte col d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i, nonché delle ulteriori modifiche introdotte dall'art. 19 (commi 9, 10 e successivi) del D.L. 90/2014 convertito dal Parlamento con la Legge n°114/2014.

Come si evince dalla scheda che segue, su alcune tematiche l'OIV ha deciso di impostare una propria rilevazione – un monitoraggio dedicato al momento della separazione dei vertici degli Istituti in precedenza unificati - che si ritiene possa consentire a ciascuna Amministrazione di migliorare costantemente ed ulteriormente il cosiddetto “Sistema di Misura e Valutazione della Performance” (SMVP) anche attraverso iniziative di benchmark e di formazione apposita finalizzata alla sensibilizzazione diffusa del personale sul tema dell'efficienza e della crescita della produttività (performance organizzativa ed individuale).

La formazione in particolare deve essere rivolta a coloro che sono chiamati ad effettuare sia le valorizzazioni differenziali dell'apporto alla produttività dei CdR, che le valutazioni permanenti dei Dirigenti e delle Posizioni organizzative e coordinamenti; come previsto dal CCNL vigente, questo tipo di valutazioni non riguardano l'erogazione dei premi, ma prendono in esame le capacità ed i comportamenti individuali.

L'esito di questo diverso tipo di “valutazioni”, come noto, assume una forma di tipo binario, che può essere soltanto o Positiva (+) e Negativa (-) dalla quale dipende la conferma nel sistema ed il rinnovo dell'incarico, mentre, a seguito di valutazione negativa, comporta l'esclusione dai benefici contrattuali fra i quali spicca non tanto la perdita del salario variabile di risultato, ma, fatte salve le procedure del contraddittorio e la valutazione di seconda istanza, possono provocare addirittura la perdita dell'incarico in essere.



## Conclusioni

In seguito al recente incontro col Dr. Francesco Ripa di Meana del 7 Marzo scorso, l'OIV ha predisposto un Report sintetico sullo stato dell'arte maturato al 2015 in avanti, che può essere organizzato graficamente come segue:

### A Stato della Premialità dell'anno 2015

Nell'anno 2015 è stato applicato per la prima volta il nuovo accordo sull'incentivazione delle performance, sospendendo fra l'altro, in accordo con le OO.SS., ogni forma di acconti mensili infra annuali in assenza di verifiche da parte dell'OIV sul grado di conseguimento degli obiettivi aziendali e che subordina ogni erogazione di salario accessorio all'avvenuta verifica e proposta da parte dell'OIV stesso.

Circa l'impiego delle risorse economiche destinabili all'incentivazione 2015, la situazione è la seguente:

|                           | ammontare complessivo destinabile all'incentivazione 2015 (comprensivo dei residui degli altri fondi contrattuali) | Ammontare effettivamente destinato | Ammontare distribuito (€) | Ammontare distribuito (% su quello destinato) | Ammontare residuo considerazione di performance organizzative <100% |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Dirigenza Medica          | € 1.179.334,78                                                                                                     | € 1.179.334,78                     | € 936.468,42              | 79,41%                                        | € 242.866,36                                                        |
| Dirigenza Sanitaria       | € 221.026,13                                                                                                       | € 221.026,13                       | € 193.830,39              | 87,70%                                        | € 27.195,74                                                         |
| Dirigenza PTA             | € 82.888,60                                                                                                        | € 82.888,60                        | € 74.761,98               | 90,20%                                        | € 8.126,62                                                          |
| Dirigenza Prof. Sanitarie | € 5.239,14                                                                                                         | € 5.239,14                         | € 4.715,34                | 90,00%                                        | € 523,80                                                            |
| Comparto                  | € 938.498,46                                                                                                       | € 938.498,46                       | € 811.079,41              | 86,42%                                        | € 127.419,05                                                        |

In dettaglio, all'attivazione del nuovo Protocollo applicativo, il personale del Comparto aveva già percepito un minimo acconto (in linea con la precedente prassi gestionale) per un ammontare medio pari a circa 400/500 euro annue. Successivamente all'attestazione del grado di raggiungimento dei risultati da parte dell'OIV, relativamente alla performance dei CdR presenti nell'esercizio 2015, in attesa di portare a risoluzione ogni "situazione particolare", nel 2015 l'IFO ha proceduto al pagamento di un secondo acconto per il comparto nel mese di maggio 2016 e ad un primo acconto per la dirigenza nell'aprile 2016, per un ammontare approssimativo pari al 90-95% delle risorse destinabili.

In verità, nel mese di luglio 2016, è stato pagato un'ulteriore somma a conguaglio, sia per la dirigenza che per il comparto, a titolo di risoluzione delle casistiche precedentemente rimaste in sospeso in termini di valorizzazione della performance individuale riguardante poche situazioni.

### B Stato della premialità dell'anno 2016

Per quanto attiene il processo di budget del 2016, va considerato che procedura si era avviata fin dal mese di gennaio ed è stata conclusa definitivamente nel mese di giugno. Nel frattempo, perciò, era stata richiesta la predisposizione e trasmissione agli uffici del personale delle schede preventive di valorizzazione entro il termine del mese di Luglio.

Con l'eccezione di alcune strutture che hanno puntualmente provveduto entro tale termine, la maggior parte dei Valorizzatori hanno richiesto di prorogare la scadenza entro settembre; le ragioni addotte fanno riferimento ad impegni gestionali già assunti ed all'incombente periodo feriale estivo, termine quest'ultimo che poi è

progressivamente slittato fino al mese di ottobre.

Nonostante ciò, alcune strutture hanno inviato le schede solo nell'ultimo periodo dell'anno, ovviamente con scarsa significatività delle stesse. Considerato che le valorizzazioni preventive dovevano rappresentare un opportuno "coinvolgimento" dell'equipe e la messa a fuoco di eventuali differenziazioni degli apporti individuali riferiti all'anno in questione, ciò dimostra che nell'Istituto IFO esistono ancora delle aree di "resistenza" sulle quali evidentemente i Dirigenti non sono riusciti ad incidere o a mobilitarsi; va da sé che ci sarebbero alcune strutture che non avrebbero addirittura ad oggi inviato la prescritta scheda di valorizzazione.

A parere dell'OIV, in questi casi, l'Amministrazione è tenuta ad assumere adeguati provvedimenti, per cui l'OIV si rende assolutamente disponibile a rendere alla Direzione generale le proprie valutazioni e rilievi, nonché delle proposte di soluzione.

Seguono alcuni dati di sintesi riferiti a quanto sopra rappresentato in tema di valorizzazione differenziale:

- Il numero delle schede previste: 976 (al netto di lunghe assenze, aspettative, rapporti non esclusivi ed altre casistiche particolari)
- Il numero delle schede pervenute: 738 (pari al 76% c.a.) .
- in numero delle schede pervenute entro il 31.07.16: 154 (pari al 16% c.a.).

Per svolgere alcune ulteriori valutazioni l'OIV richiede agli Uffici preposti di avere nozione di quale sia la situazione effettiva alla data del 31-12-2016.

Da informazioni non ufficiali risulta che:

Fino al 31.07.2016: 154 e precisamente riferito ai seguenti ambiti organizzativi:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• UOSD Neuroncologia</li><li>• UOSD Ematologia</li><li>• UOSD Radiologia ad indirizzo dermatologico</li><li>• UOC Farmacia [COMP2]</li><li>• UOC DITRAR _ neuroriabilitazione ambulatoriale</li><li>• Area TSRM</li><li>• Direzione di Presidio IRE_Ambulatori Generali</li><li>• Direzione di Presidio IRE_Ambulatori infettivologia</li><li>• Direzione di Presidio IRE_Serv. di Pre-ospedalizzazione</li><li>• Direzione Scientifica IRE_Biblioteca</li><li>• UOC Chirurgia Digestiva e UOC Chirurgia Senologica</li><li>• UOC Chirurgia Plastica ISG e IRE</li><li>• UOC Urologia [COMP 2] Degenza</li><li>• UOC Neurochirurgia [COMP]</li><li>• UOC Ortopedia [COMP]</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• UOC Oncologia Medica 2 [COMP]</li><li>• UOSD Ematologia [COMP]</li><li>• UOSD Ematologia DH [COMP]</li><li>• UOSD Cardiologia [COMP]</li><li>• UOC Radiologia IRE - ISG (infermieri)</li><li>• UOC Radiologia IRE - ISG (tecnici)</li><li>• UOC Radioterapia (infermieri)</li><li>• UOC Radioterapia (tecnici)</li><li>• UOSD Medicina Nucleare (tecnici)</li><li>• UOSD Patologia Clinica e Microbiologia (infermieri)</li><li>• UOSD Dermatopatologia [COMP]</li><li>• UOC Dermatologia Clinica [COMP]</li><li>• UOSD Dermatologia MST Ambientale Tropicale e Immigrazione_AIDS III Liv</li><li>• UOSD Chirurgia Plastica ad Indirizzo Dermatologico e Rigenerativo (camera</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

successivamente al 31.07.16: 584 (pari al 60% c.a.) e riferite ai seguenti ambiti organizzativi:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• DIP. CLINICO SPERIMENTALE ONCOLOGICO</li><li>• DIP. DI RICERCA DIAGNOSTICA AVANZATA E INNOVAZIONE TECNOLOGICA</li><li>• DIP. CLINICO SPERIMENTALE DERMATOLOGIA</li><li>• UOC Risorse Umane</li><li>• UOC Acquisizione beni e servizi</li><li>• Direzione Sanitaria Aziendale</li><li>• UOC Farmacia</li><li>• UOC DITRAR</li><li>• Direzione Scientifica ISG</li><li>• UOC Anestesia Rianimazione e Terapia Intensiva</li><li>• UOC Chirurgia Senologica e tessuti molli</li><li>• UOC Otorinolaringoiatria e Chirurgia Cervico Facciale</li><li>• UOSD Endocrinologia</li><li>• UOSD Cardiologia</li><li>• UOSD Fisiopatologia Respiratoria</li><li>• UOC Radiologia</li><li>• UOC Radioterapia</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Breast Unit</li><li>• UOC Anestesia Rianimazione e Terapia Intensiva _ Day Surgery</li><li>• UOC Anestesia Rianimazione e Terapia Intensiva [COMP]</li><li>• UOC Chirurgia Senologica e tessuti molli _ Ambulatorio</li><li>• UOC Chirurgia Digestiva</li><li>• UOC Chirurgia Epatobiliopancreatica</li><li>• UOC Ginecologia e UOSD Endocrinologia</li><li>• UOC Ginecologia [COMP]</li><li>• UOC Urologia [COMP 1]</li><li>• UOC Otorinolaringoiatria e Chirurgia Cervico Facciale [COMP]</li><li>• UOC Otorinolaringoiatria e Chirurgia Cervico Facciale (tecnici)</li><li>• UOC Chirurgia Toracica [COMP]</li><li>• Servizio di Endoscopia Toracica</li><li>• UOSD BTMS Banca del Tessuto Muscolo scheletrico [COMP]</li><li>• UOC Ortopedia [COMP]</li><li>• UOC Oncologia Medica 1 [COMP]</li><li>• UOC Oncologia Medica 1 [COMP] DH e Amb. Onc.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



- UOSD Medicina Nucleare
- UOSD Laboratorio di Fisica Medica e Sistemi Esperti
- UOSD Patologia Clinica
- UOSD Patologia Clinica e Microbiologia
- UOC Anatomia Patologica
- Servizio di Immunoematologia e Medicina Trasfusionale
- UOC Fisiopatologia Cutanea
- UOC Dermatologia Clinica
- UOSD Porfirie e Malattie Rare
- UOSD Oncogenomica ed Epigenetica
- UOSD Immunologia e Immunoterapia dei Tumori
- UOSD Modelli Preclinici e Nuovi Agenti Terapeutici
- UOSD Network cellulari e bersagli terapeutici molecolari
- UOC Tecnica e Ingegneria Clinica
- UOSD Tecnologie e Sistemi Informatici
- UOC Affari Generali
- UOS Formazione e Qualità
- UOC Affari Generali\_Atti Deliberativi
- UOC Affari Generali\_Ufficio Stampa
- Direzione Sanitaria Aziendale\_Farmacovigilanza
- UOC Farmacia [COMP1]
- UOC DITRAR \_ Medicina del Lavoro
- Area Tecnici di Laboratorio
- Area TSRM
- Direzione di Presidio IRE\_Ambulatori Generali\_Servizio medicazioni
- Direzione di Presidio IRE\_Cartelle Cliniche
- Direzione di Presidio IRE\_Serv. di Sterilizzazione
- Direzione di Presidio ISG\_Ambulatori Generali
- Direzione Scientifica IRE\_Epidemiologia
- Direzione Scientifica IRE\_Area Medicina Molecolare
- Direzione Scientifica IRE\_S.A.F.U.
- Direzione Scientifica ISG\_Biblioteca

- UOC Oncologia Medica 2 [COMP]
- UOSD Neuroncologia (infermieri)
- UOSD Neuroncologia (tecnici)
- UOSD Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva [COMP]
- Servizio di Psicologia
- UOSD Cardiologia [COMP]
- UOSD Fisiopatologia Respiratoria [COMP]
- UOC Radiologia IRE - ISG (tecnici)
- UOC Radioterapia (tecnici)
- UOSD Medicina Nucleare (infermieri)
- UOSD Laboratorio di Fisica Medica e Sistemi Esperti [COMP]
- DIPARTIMENTO DI RICERCA DIAGNOSTICA AVANZATA E
- UOSD Patologia Clinica [COMP]
- UOSD Patologia Clinica e Microbiologia (infermieri)
- UOSD Patologia Clinica e Microbiologia (tecnici)
- UOC Anatomia Patologica [COMP]
- UOSD Dermatopatologia [COMP]
- Servizio di Immunoematologia e Medicina Trasfusionale [COMP]
- UOC Dermatologia Clinica e UOC Dermatologia MST Amb. trop. e
- UOSD Porfirie e Malattie Rare [COMP]
- UOSD Dermatologia Oncologica [COMP]
- UOSD Chirurgia Plastica ad Indirizzo Dermatologico e Rigenerativo
- UOSD Chirurgia Plastica ad Indirizzo Dermatologico e Rigenerativo
- UOS Assicurazione e contenzioso
- Area Amministrativa e Tecnica
- Staff DIREZIONE GENERALE \_ URP
- Segreteria Direzione Generale
- Direzione Presidio IRE/ISG - Servizio di Dietetica e Nutrizione Clinica
- Direzioni di Presidio \_ Reparto Solventi 8P
- UOC UOC S.A.R. IFO
- UOSD Terapia del Dolore

Strutture che ad oggi non ci risulta abbiano trasmesso alcuna delle schede preventive 2016 previste:

- UOSD Endocrinologia
- UOSD Dermatologia MST Ambientale Tropicale e Immigrazione
- UOS Programmazione Pianificazione e Controllo di Gestione
- UOC Risorse Umane
- UOSD Tecnologie e Sistemi Informatici \_ Serv. Centralino
- UOC Risorse Economiche
- UOC Affari Generali\_Comitato Etico
- UOS Formazione e Qualità
- UOC Chirurgia Epatobiliopancreatica
- UOC Urologia
- UOC Neurochirurgia
- UOC Chirurgia Toracica
- UOC Ortopedia
- UOC Oncologia Medica 1
- UOC Oncologia Medica 2
- UOSD Gastroenterologia ed Endoscopia Digestiva
- UOSD Dermatopatologia
- UOSD Dermatologia Oncologica
- UOSD Chirurgia Plastica ad Indirizzo Dermatologico e Rigenerativo

Per i dati di dettaglio della check list si veda l'ALLEGATO 1.



**Organismo Indipendente di Valutazione**

**O.I.V.**

**IRCCS I.F.O. Roma - I.N.M.I. "A. Spallanzani" Roma**

**Check List stato avanzamento Sistema misura e  
valutazione della performance al 5 Aprile 2017**



| SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE                                                 |  |                                                                                           |          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------|--|
| COMPONENTI DEL SISTEMA                                                                            |  | Sottosistemi/Regolamenti                                                                  |          | Stato avanzamento                                    |                                          | Uff. Riferimento                                                                                                                                                                                      |  | Eventuali indicazioni |  |
| 1 – Piano della performance (triennale)                                                           |  | Modello organizzativo/Atto Aziendale (Organigramma)                                       |          | OK                                                   | DG - CdG - Sist. Inf.                    | In revisione permanente                                                                                                                                                                               |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | Piano strategico (linee regionali attività)                                               |          | Sotto verifica                                       | DG/DA/DS                                 | Vedi piano di efficientamento                                                                                                                                                                         |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | Reg. Graduatorie incarichi                                                                |          | OK                                                   | C.d.G e Staff direzione                  |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
| 2 – Sviluppo Risorse Umane (CCNL e Premialità)                                                    |  | Reg. Valutazione Dirigenti                                                                |          | Entra a regime dal 2016                              | Personale                                | Le valutazioni di 2^ istanza nel 2017                                                                                                                                                                 |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | Reg. Valutazione delle P.O. Coord.                                                        |          | Entra a regime dal 2016                              | Personale                                | Le valutazioni di 2^ istanza nel 2017                                                                                                                                                                 |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | Performance organizzativa                                                                 | A regime |                                                      | Uff. Budgeting                           | Si evidenziano carenze di dotazione organica                                                                                                                                                          |  |                       |  |
| 3 –Struttura Tecnica Permanente (STP)                                                             |  | Valorizzazione flessibilità/ o dell'apporto individuale                                   |          | E' in funzione dal 2016, ritardi dovuti a resilienza | Uff. Sistema Premiante                   | Occorre una sensibilizzazione culturale e qualche provvedimento a carico dei ritardatari                                                                                                              |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | -Controllo gestione                                                                       |          | Presenti                                             | DG & CdG,                                | Da verificare composizione; il coordinamento può essere attribuito al referente dell'Ufficio Programmazione e controllo di gestione.                                                                  |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | -Contabilità generale ed analitica                                                        |          | Presenti                                             | Contabilità & Bilancio                   |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
| 4 – Ciclo della performance (annuale)                                                             |  | -Servizio politiche personale                                                             |          | Attivate                                             | Servizio R.U.                            |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | -Obiettivi strategici di Ente                                                             |          | Attivati                                             | D.G. – Comitato di budget - STP          | Per l'anno 2016 il Ciclo è stato approntato in termini coerenti col documento di cui al punto 2, avendo a riferimento il protocollo applicativo siglato con le OO.SS. della Dirigenza e del Comparto. |  |                       |  |
|                                                                                                   |  | -Obiettivi Dipartimento/ Macrostruttura                                                   |          | Non previsti                                         | Capi Dipartimento-D. Tecnico Scientifica | Strutture complesse o semplici (budget autonomo)                                                                                                                                                      |  |                       |  |
| 5- Flussi Informativi alimentanti il sistema di contabilità analitica per monitoraggio risultati. |  | -Obiettivi di struttura                                                                   |          | In via d'implementazione                             | Direttori CdR                            |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
|                                                                                                   |  |                                                                                           |          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
|                                                                                                   |  |                                                                                           |          |                                                      |                                          |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
| 6 – Monitoraggio della performance e report*                                                      |  |                                                                                           |          | Da potenziare                                        | CdG + S.I. + STP                         | E' attiva una gamma piuttosto ampia di reportistica                                                                                                                                                   |  |                       |  |
| 7 – Verifiche intermedie delle performance organizzative a livello di CdR                         |  | Sono adottati regolarmente dei report consultabili sul "Sito" aziendale                   |          | In implementazione                                   | CdG + STP                                | Deve essere impiantata una verifica almeno semestrale da parte dell'OIV                                                                                                                               |  |                       |  |
| 8 – Relazione annuale della performance                                                           |  | Da attivare nel 2016, non vengono sottoposte a cadenza regolare alla valutazione dell'OIV |          | Attivate parzialmente nel 2016                       | CdG - STP                                |                                                                                                                                                                                                       |  |                       |  |
|                                                                                                   |  |                                                                                           |          | A regime                                             | CdG & STP                                | La relazione 2015 e 2016 sono state redatte entro il 30 Giugno 2016; quella del 2016 entro il 30/6/2017.                                                                                              |  |                       |  |

- Si chiede di predisporre quanto prima un modello aggiornato delle tre tipologie di Report: Direzionale, Macrostruttura e Unità Operativa (CdR)

|       |                                                              |                                                                                                                                                               |   |                                     |                                                                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ALTRO | 9 – Programma di gestione della trasparenza e anticorruzione | Trasparenza: Relazione annuale all'OIV e informativa infra annuale alle strutture responsabili dell'alimentazione della sezione "Amministrazione trasparente" | X | Resp. Anticorr.ne<br>OIV            | Per l'anti corruzione e la trasparenza si deve lavorare per unificare i Referenti RAC e della Trasparenza                |
|       | 10 – Clima organizzativo e pari opportunità                  |                                                                                                                                                               | X | U.R.P. – CUG e R.U. +<br>Formazione | Il responsabile del tema "Clima organizzativo" è stato ascoltato nel corso di una seduta nel 2016                        |
|       | 11- Raccordo fra piano della performance e Bilancio          | Va formalmente rappresentato nella relazione del 2016                                                                                                         | X | Servizio Bilancio /CdG              | L'argomento è stato approfondito coi referenti della UOC Contabilità e Bilancio; si può riprendere l'iniziativa nel 2017 |