



**Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico
"Saverio de Bellis"**

Ente Ospedaliero Specializzato in Gastroenterologia
via Turi n°27 - 70013 Castellana Grotte - Bari
C.F. - P.IVA: 00565330727
Ente di diritto pubblico D.M. del 31-3-1982



Dasa-Rägister
EN ISO 9001:2008
IQ-1208-14

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (O.I.V.)

Deliberazione del Direttore Generale n. 703 del 22.11.2019

Componente Dott. Pasquale Marino
Componente Dott. Gianluigi Protopapa
Presidente Avv. Luigi Pruscio

Data

13 MAG. 2020

Al Direttore Generale IRCCS "Saverio de Bellis"
dirgenerale.debellis@pec.rupar.puglia.it

I.R.C.C.S. 'S. De Bellis'



Prot. 0005880
Data: 15/05/2020
Sezione: Arrivo
AOC: EO_GINRC
DIREZIONE SANITARIA-

e p.c. Alla Segreteria OIV
Beatrice Anna

Oggetto: **Parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione su:**

- 1. Sistema di misurazione e valutazione della performance**
- 2. Regolamento in materia di valutazione degli incarichi dirigenziali**
- 3. Codice di Comportamento Aziendale**

Preg.mo Direttore Generale,

con nota mail del 4 marzo u.s. la Segreteria dell'OIV ha trasmesso l'ipotesi di aggiornamento del "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'IRCCS.

La proposta è stata analizzata singolarmente ed anche discussa collegialmente da tutti i componenti dell'OIV nelle modalità telematiche (comunicazioni via mail, incontri con piattaforme via web) consentite sopra tutto in tempo di emergenza sanitaria da COVID-19.

Tanto premesso, al fine di offrire il parere di competenza sulla proposta trasmessa e con l'intento di essere supporto efficace al Sistema di Valutazione al "Sistema di misurazione e valutazione della performance" dell'IRCCS ci sia consentito esplicitare alcune considerazioni su alcuni aspetti di cui tener conto nel redigendo SMVP.

In ossequio alle Lince Guida sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica l'OIV deve considerare in particolare:

- **la dettagliata descrizione di tutte le fasi del ciclo**
- **la corretta declinazione della dimensione temporale** (orizzonte strategico pluriennale collegato alla dimensione di outcome e all' orizzonte annuale collegato alle unità di analisi della performance organizzativa),
- **le fonti e tipologie di indicatori** (in questo ambito il ruolo dell'OIV è fondamentale nel processo di definizione degli indicatori a due livelli. Innanzitutto nel verificare che la definizione degli indicatori sia il frutto di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti

coinvolti in questo processo; in secondo luogo per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori.),

- **la previsione di un'adeguata reportistica** (per decisori e OIV, che consenta ai primi di modificare le proprie azioni a fronte dei risultati ottenuti e all'OIV di svolgere le funzioni prima declinate).
- **le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio,**
- **la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti** nelle varie fasi del ciclo
- **i sistemi di rilevazione** attraverso i quali i cittadini e gli utenti finali possono contribuire alla misurazione della *performance* organizzativa.

Nell'ambito delle indicazioni sopra esposte l'Organismo avrà il compito di fornire, lungo tutto il ciclo della Performance dell'IRCCS Saverio De Bellis, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Per questo motivo si chiede all'amministrazione di avviare percorsi di approfondimento su alcune tematiche che riteniamo maggiormente rilevanti:

- i metodi di valutazione
- la "valutazione partecipativa"
- i meccanismi di "rewarding"
- il "dizionario dei comportamenti attesi"

I metodi di valutazione

Ogni Pubblica Amministrazione dovrebbe introdurre nel proprio SMVP nuovi metodi di valutazione che prevedono il coinvolgimento di ulteriori soggetti valutatori.

Spetta alla singola amministrazione, tenuto conto dell'impostazione del proprio SMVP, del livello organizzativo del soggetto valutato (dirigente o personale del comparto) e del contesto di riferimento, individuare la fonte di giudizio maggiormente rispondente alle finalità che si vogliono perseguire.

L'impiego di un metodo meramente gerarchico di valutazione non ha sempre favorito nella pratica organizzativa la diffusione di una visione condivisa e di un approccio partecipativo al processo di misurazione e valutazione della performance individuale, con conseguenze potenzialmente negative sul livello di motivazione e di impegno dei dipendenti pubblici.

Al contempo, il mancato allargamento del perimetro di valutazione a soggetti terzi, diversi dal dirigente valutatore, ha contribuito in alcuni casi a diffondere una scarsa percezione di oggettività con riferimento al processo e al metodo di valutazione.

La previsione di metodi di valutazione volti al coinvolgimento di una pluralità di soggetti può pertanto contribuire a dare nuova linfa alla leva della valutazione della performance individuale.

In dettaglio, come riportato nelle Linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa, l'apertura anche agli stakeholder dell'amministrazione (che includono potenzialmente non solo gli utenti finali dei servizi ma anche i cosiddetti utenti interni) contribuisce all'allineamento strategico tra performance individuale e organizzativa, agendo sulla "rilevanza percepita" del proprio contributo individuale al raggiungimento delle priorità strategiche dell'amministrazione e alla customer satisfaction degli utenti.

Nel sistema di valutazione si dovrebbe sempre:

- esplicitare il rapporto fra performance individuale e performance organizzativa e relativi obiettivi;
- dare indicazioni di processo e di metodo che favoriscano il miglioramento delle performance individuali e della qualità dei servizi resi;



- chiarire cosa debba intendersi per valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009;
- favorire la differenziazione delle valutazioni;
- introdurre o potenziare l'impiego del Dizionario dei comportamenti ai fini valutativi;
- agire sugli effetti del Sistema attraverso l'introduzione di meccanismi di gratificazione.

La "valutazione partecipativa"

Il d.lgs. n. 150/2009, come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, art. 7, 19 bis, introduce il ruolo di cittadini e utenti nella valutazione delle performance, secondo cui in particolare:

- la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione;
- I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso OIV;
- ciascuna Pubblica Amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi;
- gli utenti interni alle PA partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'OIV.
- i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione.

In tale contesto normativo l'OIV ha il ruolo di interlocutore diretto con i cittadini e con gli utenti ai fini della comunicazione del proprio grado di soddisfazione, ha il ruolo di sentinella metodologica circa l'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione, ha il ruolo di utilizzatore dei risultati sia ai fini della valutazione della performance organizzativa, sia ai fini della validazione della Relazione sulla Performance.

Ciò premesso occorre è preferibile definire nel SMVP una metodologia, in accordo con l'OIV, per la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive al fine di sviluppare in modo qualitativo e quantitativo le relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso la realizzazione di forme di partecipazione attiva.

I meccanismi di "gratificazione"

Ribadendo ancora una volta come gli effetti della valutazione non rientrino solo fra i contenuti del SMVP e debbano essere oggetto di relazioni sindacali con le OO.SS., secondo le regole definite nei CCNL (recentemente sono stati rinnovati: il CCNL comparto sanità pubblico in data 21.05.2018 e quello della dirigenza dell'area sanità in data 19.12.2019), appare comunque opportuno, per un'esigenza di completezza, affrontare, seppur sinteticamente, alcuni aspetti connessi all'erogazione del trattamento accessorio e, più diffusamente, ai meccanismi di incentivazione e gratificazione, attivati in conseguenza degli esiti della misurazione e valutazione della performance individuale.

A tal proposito sia le Linee Guida sulla Performance Individuale del DFP che la letteratura accademica hanno messo in luce la parziale inefficacia di prevedere solamente meccanismi di incentivazione monetaria nel settore pubblico per via di:

- caratteristiche strutturali (ad esempio, multidimensionalità degli obiettivi, molteplicità degli stakeholder coinvolti) che rendono non sempre facile declinare il concetto di performance nell'ambito pubblico;
- caratteristiche individuali (public service motivation dei dipendenti), sottolineando l'effetto potenzialmente negativo della previsione di soli meccanismi di incentivazione monetaria sul livello di impegno e di soddisfazione personale.

Al di là di tale premessa, la pratica organizzativa restituisce la fotografia di una generale "neutralizzazione" degli incentivi monetari quale strumento di valorizzazione del merito in quanto da un lato il trattamento accessorio, in linea con quanto già evidenziato sulla differenziazione dei giudizi, viene percepito come parte integrante della retribuzione del dipendente pubblico, dall'altro, le risorse destinate al Fondo e all'erogazione della premialità da parte delle amministrazioni sono in molti casi realmente esigue.

In tale contesto, è dunque fondamentale affiancare ai tradizionali meccanismi di gratificazione non solo strumenti di incentivazione non monetaria, ma soprattutto una più efficace attivazione delle altre leve organizzative disponibili, utili a creare quell'orientamento allo sviluppo e alla valorizzazione del singolo dipendente che di per sé costituiscono un elemento motivante per i dipendenti pubblici.

Quindi risulta fondamentale rinforzare il legame tra esiti della valutazione e attribuzione di incarichi (dirigenziali e di posizione organizzativa) nonché anche l'attivazione di percorsi formativi e di sviluppo ad hoc per il singolo valutato.

Allo stesso tempo, si potrebbe prevedere l'introduzione di forme ulteriori di rewarding (gratificazione) per chi ha contribuito maggiormente al miglioramento della performance dell'amministrazione quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- attività di coaching e di mentoring individuale piuttosto che percorsi formativi di riconosciuta qualità, orientati allo sviluppo e alla crescita professionale del dipendente;
- riconoscimenti a livello reputazionale all'interno dell'organizzazione per i "best performer" (ad esempio, individuazione del "miglior dipendente del mese");

L'introduzione di simili strumenti deve ovviamente affiancarsi;

- allo sviluppo e alla diffusione di pratiche di comunicazione interna all'amministrazione (ad esempio, potenziamento dell'utilizzo della newsletter e dell'intranet aziendale);
- al riconoscimento del ruolo di formatori interni per i "best performer" con riferimento a specifiche dimensioni di misurazione e valutazione (ad esempio, specifici comportamenti).

Infine, è rilevante sottolineare come gli stessi meccanismi di rewarding possano avere effetti sul livello di motivazione e di impegno del personale differenti in funzione delle diverse categorie di potenziali beneficiari.

Allo scopo di garantire l'efficace utilizzo delle leve di incentivazione risulta fondamentale, pertanto, "personalizzare" i meccanismi di rewarding, anche adattandoli al livello di anzianità e all'età dei propri dipendenti. Dipendenti più giovani potrebbero, infatti, prediligere e ritenere più motivante l'attivazione di percorsi di crescita professionale, coaching e di sviluppo individuale mentre per il personale più senior riconoscimenti a livello reputazione potrebbero tradursi in un maggiore livello di impegno e di benessere sul luogo di lavoro e, conseguentemente, in un aumento della produttività e in migliori prestazioni.

Il "dizionario dei comportamenti attesi"

Le Linee Guida n. 2/2017, come previsto dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale i comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

Al fine di garantire una piena attuazione di tali previsioni normative e di creare uno strumento finalizzato allo sviluppo professionale di tutti dipendenti pubblici, si evidenzia la necessità di declinare i comportamenti a livello individuale, distinguendo gli oggetti di valutazione sulla base dei compiti e del ruolo ricoperto dal singolo all'interno dell'organizzazione (posizione di lavoro). Costituiscono attività preliminari la mappatura dei profili professionali presenti all'interno dell'organizzazione e la definizione delle attività/responsabilità che ciascun dipendente è chiamato a svolgere/assumere, in base alla specifica professione e al ruolo ricoperto (job description).

Tali strumenti consentono all'amministrazione di sapere "chi fa cosa" all'interno dell'organizzazione e rappresentano il presupposto per identificare le competenze ed i comportamenti richiesti al singolo nella sua specifica posizione (job profile). Al fine di introdurre una logica di gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze, si ritiene necessario definire i comportamenti necessari per svolgere le diverse attività organizzative in un apposito Dizionario.

I *Dizionari dei comportamenti* possono essere costruiti sulla base di logiche differenti a partire, ad esempio, dalle famiglie professionali / professionisti presenti nell'amministrazione piuttosto che dai ruoli o dalle posizioni o dai valori/obiettivi strategici. L'introduzione di questo tipo di documento consente di attivare in maniera più efficace anche le altre leve di gestione delle risorse umane al fine di colmare i gap di competenze emersi in fase di valutazione della performance individuale.

A titolo esemplificativo, attraverso il sistema fin qui descritto è possibile:

- (i) disegnare percorsi formativi sulla base dei fabbisogni individuali;
- (ii) utilizzare il Dizionario dei comportamenti nei processi di selezione del personale, verificando il possesso da parte dei candidati delle competenze richieste per la specifica posizione da ricoprire;
- (iii) definire percorsi di mobilità verificando la maggiore aderenza delle competenze possedute da un dipendente ad un diverso profilo professionale;
- (iv) orientare lo sviluppo delle competenze di leadership dei dirigenti.

Attraverso una corretta impostazione e utilizzo dei Dizionari è anche possibile valorizzare la capacità dei dirigenti di contestualizzare ed esprimere con chiarezza i comportamenti richiesti al personale, a partire dal collegamento con i compiti concretamente assegnati a ciascun dipendente sia in relazione agli aspetti tecnici che a quelli relazionali.

In questa prospettiva, gli stessi Dizionari possono essere concepiti in modo aperto, come un'elaborazione non definitiva, ma progressiva, in grado di accogliere nuove idee e nuovi spunti anche in base alle proposte degli stessi dipendenti.

Considerazioni finali sul SMVP dell'IRCCS Saverio De Bellis

Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, l'Organismo è presidio tecnico metodologico del SMVP e si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sullo stesso. I documenti per i quali è stato chiesto il parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione descrivono essenzialmente *"le modalità di distribuzione dei premi"*.



A parere dell'OIV, il SMVP dovrebbe tendere all'elaborazione di un documento unico e organico, che racchiude una revisione di tutti i documenti e procedure che compongono il ciclo della performance attualmente in uso presso l'IRCCS Saverio De Bellis.

L'obiettivo dell'IRCCS Saverio de Bellis deve essere quello di tendere alla elaborazione di un documento che declina sia la performance organizzativa che quella individuale; un SMVP che indichi con chiarezza:

- ruoli e competenze (anche quelle dell'OIV) che incidono sul Sistema di Misurazione e Valutazione della performance di cui all'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, al fine di rendere il modello, negli anni, sempre più rispondente all'assetto organizzativo e funzionale dell'IRCCS;
- il processo che porta alla redazione della relazione sulla gestione con precisa indicazione dei tempi,
- il processo che porta alla valutazione della dirigenza apicale con precisa indicazione dei tempi,
- le procedure da attuare per la manutenzione periodica del SMVP con precisa indicazione dei tempi.

Tanto premesso tutte le osservazioni fatte finora possono essere, di norma, immediatamente recepite nella proposta presentata ovvero diventare la base sui cui aggiornare il prossimo sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Viepiù che il prossimo SMVP si arricchirà anche del contributo metodologico derivante dal *sistema di audit* che questo OIV comincerà ad effettuare da luglio a settembre del corrente anno al fine di identificare eventuali criticità nei processi e nei sotto-processi, così come di verificare in quali aree non sono stati raggiunti tutti i risultati attesi dall'attuale SMVP.

Progettare il sistema di audit in questo modo ha il grande vantaggio di poter sfruttare il fatto che l'OIV potrà conoscere bene tutte le aree aziendali e quindi sfruttare al meglio questa esperienza per verificare come implementare le best practice addirittura in processi diversi.

Si viene a creare, in questo modo, una sorta di *benchmarking* interno orientato al sistema di misurazione e valutazione della performance.

In conclusione con riferimento ai protocolli applicativi per la gestione del sistema di valorizzazione delle performance individuali del Sistema di Misurazione e Valutazione dell'IRCCS Saverio de Bellis, pervenuti alla nostra attenzione attraverso la nota prot. n. 0002872 del 03.03.2020, l'OIV esprime parere positivo con le precisazioni di miglioramento metodologico finora elencate; quest'ultime indicazioni di potenziamento del SMVP se non dovessero rientrare nella immediata strategia dell'Ente, sicuramente dovranno essere incluse nell'aggiornamento del prossimo SMVP.

Con nota prot. n. 0005534 del 07.05.2020 è stata portata altresì alla nostra attenzione la proposta del "Regolamento in materia di valutazione degli incarichi dirigenziali" e dell'aggiornamento del "Codice di Comportamento".

Rispetto alla proposta di "Regolamento in materia di valutazione degli incarichi dirigenziali" l'OIV **esprime parere positivo** con le precisazioni di miglioramento metodologico finora elencate.

Con riferimento alla proposta di aggiornamento del "Codice di Comportamento" inviatoci, l'OIV, ai sensi dell'art. 54, comma 5, d.lgs n. 165/2001 e s.m.i. **esprime parere positivo** perché la bozza presentata è conforme alle linee guida emanate pro-tempore dall'ANAC, ed è stata sottoposta alla procedura aperta alla partecipazione degli stakeholder interni ed esterni all'Ente IRCCS.

Distinti Saluti



Componente

Dott. Pasquale Marino

MARINO
PASQUALE
11.05.2020
12:40:48 UTC

Componente

Dott. Gianluigi Protopapa

PROTOPAPA
GIANLUIGI
11.05.2020
20:39:56 UTC

Presidente

Avv. Luigi Fruscio

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L. Fruscio', is written over a horizontal line.