



Deliberazione del Direttore Generale

N. 35/2020

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale di qualifica dirigenziale e del comparto dell’Agenzia Regionale Strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia. Aggiornamento ai sensi dell’art. 7, comma 1, d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017.

L'anno 2020 il giorno 21 del mese di febbraio in Bari, nella sede della Agenzia Regionale Strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia,

IL DIRETTORE GENERALE

VISTA la L. 241/1990, recante *“Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”* e ss.mm.ii.;

VISTO il d.lgs. 150/2009, recante *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*;

VISTO il D. Lgs. 502/1992, recante *“Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell’art. 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421”* e ss. mm. ii.;

VISTO il d.lgs. n. 165/2001, recante *“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*;

VISTA la L.R. 1/2011, recante *“Norme in materia di ottimizzazione e valutazione della produttività del lavoro pubblico e di contenimento dei costi degli apparati amministrativi nella Regione Puglia”*;

VISTA la l. 190/2012, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”*;

VISTO il d.lgs. 33/2013, recante Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni;

VISTO il d.lgs. 74/2017 recante *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”*;

VISTE le Note circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la Valutazione della Performance - del 9 gennaio 2019 e del 18 dicembre 2019, aventi ad oggetto l'aggiornamento del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance;

VISTA la Legge Regionale n. 24/2001, recante "*Istituzione dell'Agenda Regionale Sanitaria Pugliese (ARES)*", così come successivamente integrata e modificata;

VISTA la Delibera del Direttore Generale dell'A.Re.S. n. 122 del 5 dicembre 2014 recante "Adozione del Funzionigramma dell'Agenda Regionale Sanitaria Puglia";

VISTA la Delibera di Giunta Regionale n. 1518 del 31/7/2015, recante "*Adozione del modello organizzativo denominato Modello ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale – MAIA. Approvazione atto di alta amministrazione*";

VISTA la DDG n. 1069 del 19/06/2018, avente ad oggetto "*Attuazione dell'art. 2 del Decreto del Presidente della Giunta Regionale del 31/08/2016 (n. registro 542). Attuazione Modello MAIA - Approvazione dell'Atto Aziendale e presa d'atto del finanziamento della dotazione organica dell'Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale della Puglia (A.Re.S.S.)*";

VISTA la Legge Regionale n. 29 del 24/07/2017, recante "*Istituzione dell'Agenda Regionale per la Salute ed il Sociale (AReSS)*";

VISTO il Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 474 del 26/07/2018, avente ad oggetto "*Legge Regionale n. 29 del 24/7/2017, art. 5 c. 4 - nomina Direttore Generale dell'Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale Puglia (A.Re.S.S.)*";

VISTA la deliberazione del Direttore Generale n. 198/2018, avente ad oggetto "Agenda Regionale strategica per la Salute ed il Sociale (A.Re.S.S.) – Attuazione Legge Regionale Puglia n° 29 del 24 luglio 2017. Approvazione e conferma Atto aziendale e Dotazione organica. DGR n°1069 del 19.06.2018".

VISTA la deliberazione del Direttore Generale n. 17 del 31/01/2020, avente ad oggetto l'adozione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - P.T.P.C.T. 2020-2022;

Sulla base di apposita istruttoria, demandata all'Area Direzione Amministrativa, Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance,

HA ADOTTATO

il seguente provvedimento

Assiste con funzioni di segretario Pia Antonella Piacquadio

Premesso che:

- l'articolo 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, prevede che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che a tale fine adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP);

- l'articolo 9 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs n. 74/2017, individua gli elementi cui deve essere collegata la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;

Tenuto conto delle Linee Guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della performance individuale, rivolte ai Ministeri ed applicabili, in linea generale, anche alle altre pubbliche amministrazioni, le quali forniscono indicazioni utili per la costruzione di Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance, finalizzati al miglioramento delle prestazioni dei dipendenti pubblici;

Visti i CCNL dell'Area di Dirigenza Medica e Veterinaria, dell'Area della Dirigenza SPTA e del Personale del Comparto del SSN;

Considerato che l'obiettivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è quello di individuare un nuovo meccanismo di valutazione basato sulla realizzazione del ciclo della performance, che indica i principi e le modalità applicative che devono guidare la pubblica amministrazione;

Ritenuto necessario, in applicazione delle norme in precedenza citate, dotare l'ARESS di un sistema integrato, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati;

Dato atto che con Deliberazione del Direttore Generale n. 88 del 22/07/2015 è stato approvato il precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia Regionale Sanitaria della Puglia;

Ritenuto di dover provvedere tempestivamente all'aggiornamento e all'integrazione del Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance dell'ARESS Puglia alla luce delle innovazioni normative e organizzative che hanno investito l'Agenzia;

Rilevato che detto sistema 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 stesso secondo i principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità presenti nell'Ente.

Considerato che l'attuazione di tale sistema consentirà all' ARESS di pervenire alla misurazione dei parametri quantitativi e qualitativi, attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dalle singole strutture (performance organizzativa) ed alla correlata valorizzazione delle performance individuali;

Per i motivi di cui in premessa, che qui si intendono richiamati quale parte integrante e sostanziale del presente provvedimento,

DELIBERA

1. di adottare il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale;
2. di demandare al Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione nel sito web previsti dall'art. 23 e 37, d. dlgs. 33/2013, sulla sezione Amministrazione Trasparente, Performance/Sistema di misurazione e valutazione delle performance;
3. di attestare di non versare in alcuna situazione di conflitto di interesse, anche potenziale, tale da pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni e compiti attribuiti, in relazione al procedimento indicato in oggetto;
4. di attestare l'insussistenza di cause di conflitto di interesse, anche potenziale, ex art. 6-bis della Legge n. 241/90 e ss.mm.ii e art. 1, comma 9, lett. e) della Legge n. 190/2012, l'inesistenza delle condizioni di incompatibilità di cui all'art. 35-bis del D.Lgs. n. 165/2001;
5. di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo.

Il Presente provvedimento non essendo soggetto al controllo è esecutivo ai sensi di legge.

La presente deliberazione sarà pubblicata nel sito web di questa Agenzia.

I sottoscritti attestano che il procedimento istruttorio è stato espletato nel rispetto della normativa regionale e nazionale e che il presente provvedimento, predisposto ai fini della adozione dell'atto finale da parte del Direttore Generale, è conforme alle risultanze istruttorie.

L'Estensore

F.to dott.ssa Rosa Cascella

F.to dott.ssa Immacolata Elisabetta Todisco

I.d.F. Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance
F.to dott.ssa Barbara Contegiacomo

Il Direttore Generale
F.to dott. Giovanni Gorgoni

Il Segretario
F.to dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

ATTESTAZIONE DI AVVENUTA PUBBLICAZIONE

Si certifica che il presente provvedimento è stato pubblicato sul sito WEB di questa Agenzia nel rispetto di quanto prescritto dalla Legge Regione Puglia n. 40/2007

DAL 21.02.2020

Bari, 21.02.2020

Il Segretario
F.to Pia Antonella Piacquadio

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Agenzia Regionale per la Salute ed il Sociale – A.Re.S.S. Puglia

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance e correlata regolamentazione

STRUMENTI DEL SISTEMA:

- Modello organizzativo dell’AReSS Puglia
- Piano strategico
- Piano triennale della performance
- Sistema di gestione della Performance organizzativa (budgeting operativo)
- Sistema di gestione della Performance individuale e correlata incentivazione
- Regolamentazione OIV e Struttura Tecnica Permanente
- Relazione annuale sulla Performance

STRUMENTI CORRELATI AL SISTEMA:

- Regolamenti di graduazione ed affidamento degli incarichi
- Regolamenti per la Valutazione permanente degli incarichi e delle funzioni svolte
- Regolamento per la composizione e funzionamento dei Collegi tecnici
- Programma triennale per la Trasparenza e l’Integrità
- Sistema di gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle Pari opportunità

Premessa

- Finalità del documento

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

Appendice tecnico-metodologica

GLOSSARIO SPECIALISTICO riferito ai seguenti ambiti:

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

Premessa

Finalità del documento

Con il presente strumento l'AReSS rappresenta in forma lineare e sintetica l'architettura e le principali funzioni coinvolte nella complessiva gestione delle performance, puntualizzando il rinvio alle specifiche regolamentazioni che si riferiscono ai singoli sottosistemi aziendali.

Preso atto, infatti, che con il termine "*performance*" l'attuale regolamentazione nazionale e regionale fa riferimento a molteplici ambiti gestionali, ciascuno caratterizzato da peculiari finalità, funzioni coinvolte, tempistiche e principi metodologici, il presente documento ha lo scopo di delineare in modo inequivocabile le differenze e le interrelazioni fra ciascuno dei suddetti sottosistemi, sia in riferimento a quelli direttamente correlati alle performance di livello strategico, operativo ed individuale, sia dei sistemi più opportunamente inquadrati nell'ambito delle politiche del personale.

Infine, puntando anche ad un allineamento terminologico che faciliti la certezza delle comunicazioni interne all'organizzazione, in appendice al presente documento si ritiene opportuno adottare un Glossario terminologico riferito ai principali concetti che riguardano i sistemi in questione.

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

• Riferimenti normativi, definizioni e finalità.

Il **Sistema di misurazione e valutazione delle performance** introdotto dal **D. Lgs 150/2009** e **novellato dal successivo D. Lgs 74/2017**, 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 dall'Azienda (*performance strategica*), dalle singole strutture operative in cui la stessa si articola (*performance organizzativa*) ed alla logicamente correlata valorizzazione delle performance individuali.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL Comparto 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 guida delle strutture in cui si articola l'organizzazione agenziale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale afferente all'area del Comparto, con particolare riferimento ai titolari di incarichi di funzione di natura organizzativa o professionale.

L'Agenzia Regionale per la Salute e il Sociale (AReSS), in coerenza con il dettato normativo e in linea con quanto attuato dalla Regione Puglia, aggiorna il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale (SMVP), adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 88 del 22/07/2015. Infatti, alla luce delle esperienze di questi anni e dell'attività costante di monitoraggio posta in essere all'Agenzia si è ritenuto, di concerto con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di procedere ad una revisione del documento in essere.

La **performance** rappresenta, quindi, il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che ciascuna équipe organizzata – più che il singolo individuo – presente nell'Agenzia 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'AReSS 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) e lo fa in relazione ai diversi livelli di governo (agenzia, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, fino ai singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'AReSS 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 *mission*, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, il Sistema stesso prevede:

- 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 in Agenzia.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, l'AReSS prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi, 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 complessivo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* i seguenti sottosistemi, ciascuno dei quali disciplinato da apposita regolamentazione agenziale:



DOCUMENTAZIONI DIRETTAMENTE INERENTI IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- **Piano strategico agenziale**
- **Organigramma e funzionigramma**
- **Piano triennale della performance**
- **Sistema di gestione delle Performance organizzative (ciclo annuale di budget)**
- **Sistema di gestione delle Performance individuali e dei correlati Sistemi incentivanti del personale**
- **Relazione annuale sulla performance**

DOCUMENTAZIONE CORRELATA AL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- **Regolamentazione per la Graduazione ed affidamento degli incarichi**
- **Regolamentazione per la Valutazione permanente del personale ai fini della conferma o revoca degli incarichi**
- **Regolamentazione per la composizione e funzionamento dei Collegi tecnici**
- **Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità (Prevenzione della corruzione)**
- **Sistema per la gestione del Clima organizzativo ed il monitoraggio delle Pari opportunità.**

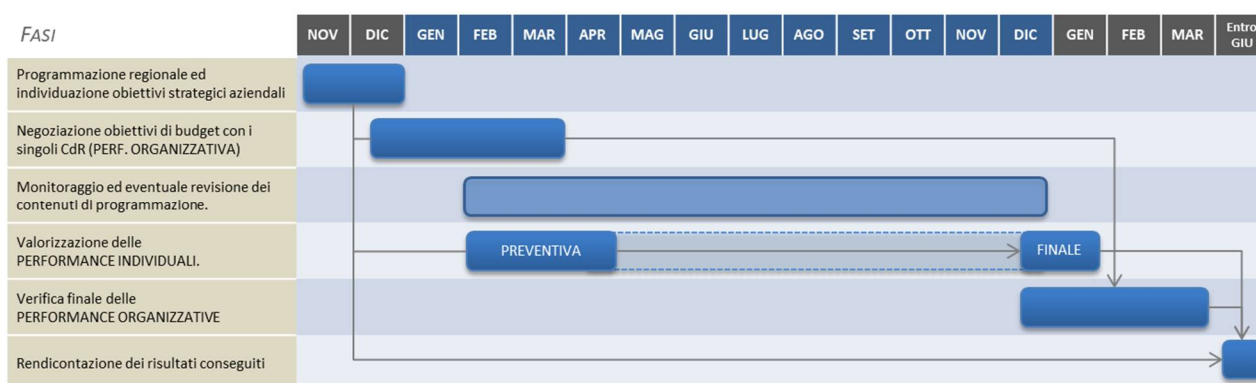
• **La gestione della performance.**

Preso atto che il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* rappresenta lo strumento che consente all'AReSS di programarsi e render 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:

- individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici** da parte della Direzione Generale dell'Agenzia, in attuazione della propria *vision* ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*mission*);
- 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 rispettivi "talenti";
- monitoraggio generale** delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato;
- misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative** conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali, analizzato e proposto alla Direzione strategica da parte dell'OIV, con il supporto delle funzioni di Struttura Tecnica Permanente (STP);
- rendicontazione dei risultati aziendali** in una logica di massima trasparenza nei confronti degli stakeholders aziendali (istituzioni, dipendenti aziendali, utenti e cittadini).



Il timing annuale di riferimento delle diverse fasi della gestione delle performance, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo agenziale (vedi la tempistica con cui vengono emanate le linee d'indirizzo di livello regionale) è rappresentato nel seguente cronogramma.



- **L'albero delle performance.**

- **Organigramma e funzionigramma aziendale**

Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), l'Amministrazione 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, 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'AReSS.



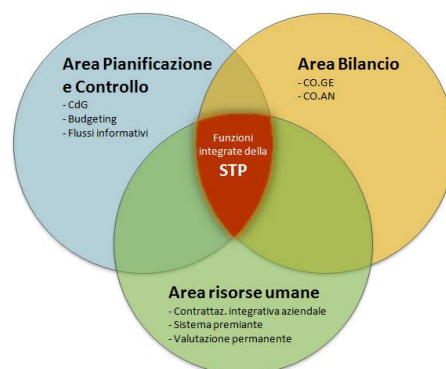
Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione degli *outcome* perseguibili dall'Agenzia, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma aziendale, quindi coinvolgendo diverse aree organizzative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

L'attuazione del Ciclo della performance, oltre a rassicurare la Direzione strategica 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*.

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

La Struttura Tecnica Permanente (STP) di cui ai commi 9 e 10 dell'art.14 del D. Lgs 150/09 ha la funzione di supportare l'OIV nello svolgimento delle proprie attività specifiche e, a tal fine, viene individuata dall'AReSS come un momento organizzativo di coordinamento funzionale. In essa si integrano le specifiche competenze e professionalità che supportano l'OIV ai fini della gestione dei contenuti di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei diversi livelli di performance.

Le funzioni integrate della STP vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione strategica e fanno principalmente riferimento all'area del controllo di gestione, all'area risorse umane ed all'area economico-finanziaria.



Per un maggior dettaglio circa gli ambiti e le modalità di funzionamento della Struttura Tecnica Permanente, si fa opportuno rinvio alle scelte organizzative della Direzione generale.

- **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 del comma 4 dell'art. 14 del Decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii., assolve un ruolo fondamentale nella gestione del Sistema, è un organo collegiale essendo individuato come il Soggetto terzo dell'A.Re.S.S. Puglia, di elevata professionalità ed esperienza, maturata nell'ambito del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle pubbliche amministrazioni, nominati dal Direttore Generale per tre anni e rinnovabili una sola volta, che concorre sia alla costruzione, previa validazione, che al monitoraggio degli strumenti e delle attività funzionali alla gestione delle performance. Svolge la sua attività collegialmente ed opera in piena autonomia rispetto alle strutture dell'Agenzia, tenendo conto delle esigenze aziendali derivanti dalle scadenze di carattere istituzionale.

L'Organismo, fra i compiti principali, ha quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione agenziale 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 manageriali dei dirigenti titolari di strutture dotate di autonomia di budget, oltre che dei titolari di incarichi di funzione (organizzativa o professionale) del Comparto.

Ai fini di un maggior dettaglio circa gli ambiti e le modalità di funzionamento dell'Organismo, si fa opportuno rinvio al relativo *Regolamento di funzionamento dell'OIV* adottato dall'AReSS con Deliberazione del Direttore Generale n. 25 del 14/02/2020.

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AGENZIALI.

Piano triennale della performance

La *mission* dell'AReSS deriva necessariamente dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Puglia.

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, annualmente la Direzione aziendale aggiorna i contenuti strategici di riferimento dell'organizzazione (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 avvio logicamente dai contenuti delle 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 dell'AReSS 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 aziendali coinvolte.**

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

Direzione strategica – Direzione Generale	<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 a livello di macrostruttura (1° livello). • Adozione del Piano Triennale e Relazione annuale della performance. • Predisposizione ed adozione del piano delle performance e della relazione sulle performance, secondo i principi dettati dalla legislazione nazionale in materia.
Direzione amministrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuisce all'individuazione delle strategie aziendali di riferimento ed all'analisi dei risultati conseguiti dall'Azienda rispetto alle finalità programmate.
Comitato Budget, Staff della Direzione e Tecnostruttura amministrativa (Bilancio, CdG, Risorse umane, Sistemi informativi, etc)	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica delle diverse tipologie di performance. • Partecipazione al processo di 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. • 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.
Struttura Tecnica permanente (STP)	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto istruttorio all'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni valutative della performance organizzativa. • Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica dei vari livelli di performance. • Supporto nell'elaborazione della Relazione annuale della performance.
Dirigenti titolari di struttura complessa (CdR) – Direttori di Area	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e recepimento dei contenuti delle schede di budget del rispettivo CdR. • Individuazione contestualizzata degli ambiti di valorizzazione individuale dei componenti della propria equipe. • Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR. • Verifica degli apporti individuali effettivamente prestati dai collaboratori nel corso dell'esercizio di riferimento. • Relazione annuale riferita alla performance conseguita dal CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità. • Curano l'attuazione dei piani, programmi, obiettivi, e direttive generali definite dalla direzione e l'attribuzione ai dirigenti dei Servizi di obiettivi operativi specifici, nel rispetto del piano della performance; • Valutano i dirigenti ed i dipendenti assegnati alla loro struttura
Dirigenti titolari di struttura semplice (CdR) – Dirigenti	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzano la propria attività professionale per raggiungere gli obiettivi generali della struttura di appartenenza e gli obiettivi specifici attribuiti; • Garantiscono la verifica e controllano l'attività prodotta e la qualità tecnico specialistica dell'attività professionale esercitata
Incarichi di Funzione	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto al Direttore/Responsabile di CdR in fase di analisi dei contenuti di programmazione operativa. • Contributo al rilevamento ed analisi delle informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di CdR. • Contributo ai fini della valorizzazione differenziale degli apporti individuali del personale del Comparto afferente al proprio ambito organizzativo.

• **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 strategica, così da coinvolgere tali figure nell'analisi della programmazione delle attività, tenendo conto del contesto e delle risorse effettivamente disponibili.

A livello di ciascuna unità operativa titolare di budgeting (UOC e UOSD) è prevista la formulazione di un **Piano operativo di budget**, composto dai seguenti ambiti di analisi contestuale e 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;
- piano degli interventi, con relativa programmazione ed analisi degli impatti economici di rilievo previsti nell'esercizio;
- verbale del programma di budget.

N.B. 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, la STP 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.

La STP è quindi impegnata 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 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'Azienda predispose 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 suddetta *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'ARESS, 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'AReSS, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori e responsabili di CdR, supportati dai relativi incarichi di funzione del Comparto, di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di struttura, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

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

• **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'AReSS, 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, riuscendo in tal modo a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.

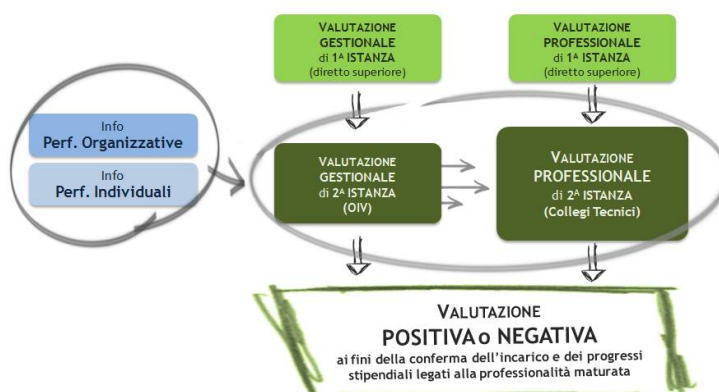
5. I SISTEMI AGENZIALI ULTERIORI MA CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE.

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

- 📄 **Regolamento per la graduazione ed affidamento degli incarichi dirigenziali.**
- 📄 **Regolamento per la graduazione ed affidamento degli incarichi di funzione del Comparto.**
- 📄 **Regolamento per la valutazione permanente ai fini della conferma o revoca degli incarichi dirigenziali.**
- 📄 **Regolamento per la valutazione permanente ai fini della conferma o revoca degli incarichi di funzione del Comparto.**

In applicazione di quanto previsto dai Contratti nazionali della Sanità, l'AReSS adotta con apposita regolamentazione i sistemi di valutazione permanente per 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.

Anche in merito a tale sistema, si prevede il coinvolgimento della STP, con particolare riferimento all'area Risorse Umane, a supporto delle attività di valutazione di seconda istanza.

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

- 📄 **Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità.**

All'OIV è attribuita anche la responsabilità di monitorare l'impegno dell'Azienda 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'Agenzia è impegnata ad adottare un documento integrato denominato **Programma Triennale di Prevenzione della corruzione e della Trasparenza**. Si tratta di uno 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 *Programma della trasparenza*, oltre a promuovere un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività svolta dall'ARESS, 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 Programma 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 per la 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, 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'AReSS.

A tal proposito, in relazione a ciascun 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 della STP, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, è tenuto a portare all'attenzione della Direzione strategica la necessità di procedere ad eventuali interventi correttivi o migliorativi, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

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

GLOSSARIO SPECIALISTICO

Ambito: contenuti strategici e performance organizzativa

- **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV):** organismo collegiale, di norma composto da tre membri di cui uno con funzioni di Presidente, chiamato a svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione ai sensi dell'articolo 7 e dell'art. 14, c.4 del decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii.; assolve un ruolo fondamentale in quanto concorre all'impianto del sistema di gestione delle performance dell'ente, validando e monitorizzando gli strumenti e le relazioni di propria competenza.
- **STRUTTURA TECNICA PERMANENTE:** si tratta della struttura evocata dai commi 9 e 10 del predetto art. 14 del D.Lgs 150/09, chiamata a fornire il necessario supporto dell'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni specifiche. A tal fine, considerati anche i vincoli di spesa previsti dalla stessa normativa nazionale, di fatto l'Azienda attiva un momento organizzativo di "coordinamento funzionale" in cui, in considerazione delle tematiche affrontate, integra specifiche 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 è rappresentata la relazione gerarchica dei diversi livelli di performance, in un coinvolgimento a cascata delle responsabilità direzionali fino ai singoli apporti professionali individuabili nell'organizzazione.
- **AREA D'INTERVENTO:** definizione del campo in cui l'organizzazione concentra le proprie energie per raggiungere specifiche finalità di miglioramento del servizio da rendere all'utenza.
- **CENTRO DI RESPONSABILITÀ (CdR):** ambito dell'organizzazione, ordinariamente riconducibile alle macrostrutture ed unità operative aziendali, cui preposto un soggetto che risponde dell'impiego delle risorse e dei risultati conseguiti con l'impiego delle stesse.
- **CICLO DELLA PERFORMANCE:** sequenza di fasi e procedimenti ben definiti per una corretta applicazione delle tecniche di pianificazione e controllo delle performance annuali.
- **DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA / RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE:** figura dirigenziale formalmente preposta alla direzione di un CdR, avente la responsabilità di organizzare le risorse umane e tecnologiche allo Stesso affidate per il conseguimento di specifici obiettivi operativi.
- **INDICATORE:** unità di misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi.
- **OGGETTIVO OPERATIVO:** risultato specifico atteso da parte dei singoli CdR; 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.
- **NEGOZIAZIONE DI BUDGETING OPERATIVO:** 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. Tale modalità consente la sintesi fra gli intenti del livello strategico (Direzione generale) ed il livello operativo (CdR) riportati puntualmente nella "scheda di budget" sottoscritta dalle parti.
- **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 generale dell'ente stesso.
- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** espressione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dall'Amministrazione ai CdR.
- **PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE:** documento in cui l'Amministrazione esplicita il contesto aziendale e le scelte di programmazione triennale, oltre agli strumenti e principi metodologici per la verifica e valutazione dei relativi 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; la relazione, previa validazione dell'OIV, viene pubblicata nel sito internet dell'ente entro il termine del 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto della relazione stessa.

- **SISTEMA DI MISURA E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ENTE:** insieme di strumenti e metodi per lo svolgimento ordinato delle misure e delle valutazioni dei risultati conseguiti dall'organizzazione, oltre che 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 le istituzioni, 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'Azienda; ad ogni CdR corrisponde un dirigente chiamato alla gestione delle risorse ed al raggiungimento degli obiettivi specificamente assegnati dalla Direzione aziendale.
- **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 minimo (0%) al Valore atteso (100%) preventivamente definiti e concordati. Grazie alle suddette misurazioni di verifica, l'OIV viene posto nelle condizioni di formulare alla Direzione una proposta definitiva circa il grado di conseguimento delle "performance".

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 locale; 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 (salario di risultato) 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.
- **GRIGLIA 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 GRIGLIA DI VALORIZZAZIONE:** Procedura con la quale ogni equipe omogenea condivide i criteri e livelli di differenziazione dell'apporto individuale alla produttività della relativa equipe.
- **FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** capacità di contribuire alla migliore organizzazione produttiva dell'equipe omogenea di appartenenza: essa aumenta se il capo sa valorizzare il contributo dei diversi componenti.
- **CRITERI DI FLESSIBILITÀ:** elementi oggettivi 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.

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.
- **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 di livello 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 professionale).
- **INCARICO DI FUNZIONE DEL COMPARTO:** funzione (non dirigenziale) di natura organizzativa o professionale, cui l'Azienda assegna specifiche funzioni e responsabilità nella gestione e/o coordinamento di determinate risorse aziendali, con riferimento agli ambiti di attività ed al personale afferente all'area del Comparto.
- **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.
- **PROGRAMMA DI 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.