



## Deliberazione del Direttore Generale

### N. 204/2021

**OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del personale di qualifica dirigenziale e del comparto dell'ARESS Puglia, con allegato Protocollo applicativo per la gestione delle Performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante. Approvazione.**

L'anno 2021 il giorno 3 del mese di Novembre 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", così come modificato dal D.Lgs. 74/2017;

**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. 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";

**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 Deliberazione del Direttore Generale 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)";

**VISTA** la Deliberazione della Giunta Regionale n. 1974 del 07/12/2020 recante "Approvazione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo MAIA 2.0";

**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. 19 del 30/01/2019, recante "Art. 14, d. lgs. 150/2009 - Nomina Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenda Regionale Strategica per la salute ed il Sociale della Puglia (O.I.V.). Designazione componenti.", successivamente rettificata con la DDG n. 214 del 2/7/2019 e sostituita con la nomina di nuovo componente con la DDG n. 245 del 26/11/2020;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 61 del 26/03/2021, avente ad oggetto l'adozione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza - P.T.P.C.T. 2021-2023;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 88 del 22/07/2015, avente ad oggetto l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenda Regionale Sanitaria della Puglia;

**VISTA** la Deliberazione del Direttore Generale n. 201 del 29/10/2021, avente ad oggetto l'annullamento ex art. 21-nonies L. 241/90 delle DDG nn. 35/2020 e 282/2020, per mancata richiesta preventiva del parere vincolante dell'OIV, ai sensi dell'art. 7, co. 1, D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. di cui al D.Lgs. 74/2017;

**VISTE** le 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;

**VISTI** i CCNL vigenti dell'Area dirigenziale Sanità e Funzioni locali e del Comparto Sanità;

Sulla base di conforme istruttoria dell'Area Direzione Amministrativa, Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance,

#### **HA ADOTTATO**

il seguente provvedimento

Assiste con funzioni di segretario la dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

**Premesso che** con Deliberazione del Direttore Generale n. 201 del 29/10/2021 sono state annullate, ai sensi e per gli effetti dell'art. 21 nonies L. 241/90, le DDG n. 35/2020 e n. 282/2020, per mancata richiesta preventiva del parere vincolante dell'OIV, ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 c. 1 D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. di cui al D.Lgs. 74/2017;

**Rilevato che:**

- l'art. 7 D. Lgs. 150/2009, come modificato dall'art. 5 c. 1 lett. a) del D.Lgs. 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 (OIV), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP);
- il c. 2 bis dell'art. 7 in parola prevede inoltre che il SMVP, di cui al citato c. 1, venga adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica ai sensi dell'art. 3 c. 2 e in esso sono previsti, altresì le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del SMVP e le modalità di raccordo e integrazioni con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- al c. 2 è ancora disposto che la funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:  
a) dagli OIV ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione dei dirigenti di vertice; b) dai dirigenti di ciascuna amministrazione; c) dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli art. 9 e 19-bis del citato Decreto 150/2009;
- l'art. 9 stabilisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità;

**Tenuto conto** che il Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della performance:

- con circolare del 9 gennaio 2019 (n. 980-P), avente ad oggetto "Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP), fornisce indicazioni in merito agli aggiornamenti ai Sistemi;
- con circolare del 18 dicembre 2019, avente ad oggetto "Aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP), fornisce ulteriori dettagli in merito;

**Considerato che** l'obiettivo del SMVP 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;
- di dover provvedere all'aggiornamento e all'integrazione del SMVP dell'ARESS Puglia, quale documento di progressiva transizione dal vecchio Sistema del 2015 al più recente del 2021, al fine di dotare la nuova Agenzia strategica di uno strumento completo ed aggiornato che supporti adeguatamente la realizzazione dei Cicli della Performance dell'ARESS, nel rispetto delle previsioni normative vigenti, allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale;

**Preso atto:**

- della informativa data alle OO.SS. e alle RSU di Agenzia, con nota prot. N. 2552 del 29/7/2021, avente ad oggetto il Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante – Anno 2021;
- del verbale n. 5 del 29/9/21 dell'OIV, recante il parere positivo e vincolante sul nuovo SMVP (art. 7 c. 1 D. Lgs. 150/2009) dell'ARESS Puglia a valere dal ciclo della performance 2021 (prot. 2633 del 9/8/21) e allegato Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante.

Per le motivazioni riportate in premessa:

**DELIBERA**

1. **di approvare** la premessa, costituente parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
2. **di approvare** il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia Regionale Strategica per la Salute ed il Sociale – A.Re.S.S. Puglia" ed allegato "Protocollo applicativo per la gestione delle Performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante", allegato al presente provvedimento di cui costituisce parte integrante e sostanziale;
3. **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;
4. **di trasmettere** il presente provvedimento all'OIV collegiale, alle OO.SS. e alla RSU;
5. **di attestare** che i soggetti firmatari del presente atto non incorrono in alcune delle cause di incompatibilità previste dalla normativa vigente, ivi comprese potenziali situazioni di conflitto di interesse.

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

I.D.F. Servizio AA.II., Integrità e Performance  
F.to Dott.ssa Barbara Contegiacomo

Il Dirigente del Servizio AA.II., Integrità e Performance  
F.to Dott.ssa Olga Salerno

Il Direttore Area Amministrativa  
F.to Dott. Francesco Fera

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 03.11.2021

Bari, 03.11.2021

Il Segretario  
F.to Dott.ssa Pia Antonella Piacquadio

## **Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell’Agenzia Regionale strategica 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:**

- Atto Aziendale dell’AReSS Puglia
- Funzionigramma
- Piano Triennale della Performance
- Sistema di gestione della Performance organizzativa (budgeting operativo)
- Sistema di gestione della Performance individuale e correlata incentivazione (Protocollo applicativo del Sistema premiante)
- 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 (P.T.P.C.T.)
- Regolamento di funzionamento del CUG e Piano delle Azioni Positive (PAP)

### **Premessa**

- Finalità del documento

### **1. Il Sistema di Misurazione 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 AGENZIALI**

### **3. La gestione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

- Le funzioni aziendali coinvolte
- Processo di budgeting: metodologia e contenuti di pianificazione
- Le modalità con cui si scelgono gli indicatori
- Le verifiche annuali delle performance organizzative

### **4. Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE**

- La metodologia per la valutazione 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**

## **ALLEGATO**

**“PROTOCOLLO APPLICATIVO PER LA GESTIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE E INDIVIDUALI E DEL CONNESSO SISTEMA PREMIANTE” con schede di valutazione comportamenti**

## **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 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: INTRODUZIONE

### • Riferimenti normativi, definizioni e finalità.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**, 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*) e dagli apporti dei singoli dipendenti (*performance individuali*).

A ciò, nel rispetto dei vigenti CCNL del 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 strategica 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 stata 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:



#### DOCUMENTAZIONE DIRETTAMENTE INERENTE AL SISTEMA DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE

- **Atto Aziendale**
- **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 (Protocollo applicativo del Sistema premiante)**
- **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**
- **Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza (P.T.P.C.T.)**
- **Regolamento di funzionamento del CUG e Piano delle Azioni Positive (PAP)**

• **La gestione della performance.**

Preso atto che il *Sistema di Misurazione e Valutazione della 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 della 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 sia *ex ante* ad inizio anno, che *ex post* (fine anno) al fine di una riflessione e programmazione condivisa dei risultati attesi in termini di performance sia organizzativa che individuale;
- 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 ARESS, 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.**

📄 **Funzionigramma agenziale**

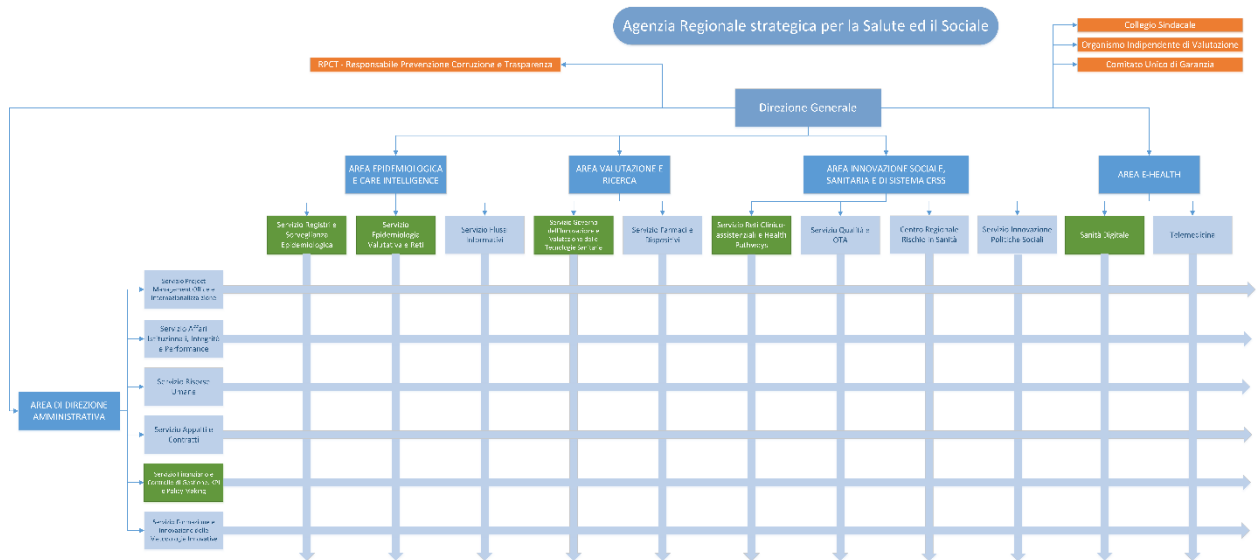
Facendo riferimento alle diverse dimensioni della performance (strategica, organizzativa ed individuale), l'Amministrazione è tenuta ad attivare una logica gestionale definita come **albero della performance**.



Secondo tale impostazione ed in base alla chiara definizione del funzionigramma agenziale, 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 dal funzionigramma – e coinvolgendo, quindi, 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 e ss.mm.ii. ha la funzione di supportare l'OIV nello svolgimento delle proprie attività specifiche, in particolare per la redazione dei documenti di competenza dell'Organismo (verbali, attestazioni, validazioni, pareri, etc.) e per l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità. A tal fine, come da previsioni dell'Atto Aziendale dell'ARESS, la STP dell'Agenzia è stata incardinata presso il Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance; nella STP si integrano, quindi, anche 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.

● **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 (così come stabilito nell'Atto Aziendale 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, che viene nominato dal Direttore Generale per tre anni (rinnovabili una sola volta per ciascuno dei tre componenti), 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 organizzative e individuali.

## 3. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

### *Regolamento di amministrazione e contabilità*

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 (Centro di Responsabilità, ovvero Aree e Servizi di Agenzia), il Management dell'AReSS mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia opportunamente sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare il personale afferente ai diversi ambiti e CdR, secondo differenti livelli opportunamente "pesati".

La Direzione strategica, quindi, orienta il proprio focus, in termini di processi, risultati, *input*, *output* ed *outcome*, verso i seguenti ambiti di valutazione dei risultati:

- attuazione delle politiche riferite essenzialmente alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (stanti i vincoli di bilancio);
- attuazione di piani e programmi di attività, con conseguente misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi da definire in sede di individuazione dei contenuti di budget, secondo un congruo livello di assorbimento delle risorse da parte dei CdR;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso adeguate modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità dei dirigenti di attuare piani e programmi in ottica manageriale;

- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, con tutti i soggetti interessati - gli utenti e i destinatari dei servizi - anche attraverso lo sviluppo di forme innovative di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché alla semplificazione delle procedure, compresa l'informatizzazione con cui ottimizzare tempi e procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

## ● 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:

<b>Direzione strategica – Direzione Generale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Adozione degli atti e della regolamentazione correlata al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).</li> <li>● Definizione organigramma e funzionigramma, con relative strategie aziendali.</li> <li>● Definizione e diffusione delle linee guida annuali di budget (invito al Ciclo della Performance).</li> <li>● Analisi e formulazione dei contenuti di budget a livello di macrostruttura (1° livello).</li> <li>● Predisposizione e adozione del Piano Triennale delle Performance e della Relazione sulla Performance, secondo i principi dettati dalla legislazione nazionale in materia.</li> </ul>
<b>Direzione amministrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contribuisce all'individuazione delle strategie aziendali di riferimento ed all'analisi dei risultati conseguiti dall'Azienda rispetto alle finalità programmate.</li> </ul>
<b>Area di Direzione Amministrativa e Staff della Direzione (Bilancio, CdG, Risorse umane, Sistemi informativi, STP, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica delle diverse tipologie di performance.</li> <li>● Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi operativi di budget e dei relativi indicatori di risultato.</li> <li>● Elaborazione della Relazione annuale sulla performance.</li> </ul>
<b>Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitoraggio della corretta applicazione del Sistema.</li> <li>● Accertamento sulla coerenza dei contenuti di programmazione.</li> <li>● Analisi infra-annuali e valutazioni conclusive delle performance organizzative conseguite dai singoli CdR.</li> <li>● Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del citato D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii.</li> <li>● Validazione dei contenuti del Sistema, compresa la Relazione annuale sulla performance.</li> </ul>
<b>Struttura Tecnica permanente (STP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporto istruttorio all'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni valutative della performance organizzativa.</li> <li>● Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica dei vari livelli di performance.</li> <li>● Elaborazione della Relazione annuale della performance.</li> </ul>
<b>Dirigenti titolari di struttura complessa (CdR) – Direttori di Area</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisi e recepimento dei contenuti delle schede di budget del rispettivo CdR.</li> <li>● Definizione contestualizzata degli obiettivi di performance individuale di ciascun componente della propria equipe.</li> <li>● Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR.</li> <li>● Verifica degli apporti individuali effettivamente prestati dai collaboratori nel corso dell'esercizio di riferimento.</li> <li>● Relazione annuale riferita alla performance conseguita dal CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità.</li> <li>● 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;</li> <li>● Valutano i dirigenti ed i dipendenti assegnati alla loro struttura</li> </ul>
<b>Dirigenti titolari di struttura semplice (CdR) – Dirigenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Organizzano la propria attività professionale per raggiungere gli obiettivi generali della struttura di appartenenza e gli obiettivi specifici attribuiti;</li> <li>● Verificano e controllano gli outcome prodotti e la qualità tecnico specialistica dell'attività professionale esercitata</li> </ul>
<b>Incarichi di Funzione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supporto al Direttore/Responsabile di CdR in fase di analisi dei contenuti di programmazione operativa.</li> <li>● Contributo al rilevamento ed analisi delle informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di CdR.</li> <li>● Contributo ai fini della valutazione degli apporti individuali del personale del Comparto afferente al proprio ambito organizzativo.</li> </ul>

- **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 (Aree e Servizi), è prevista la formulazione di un Piano operativo di budget, tramite l'indicazione delle aree d'intervento coerenti con gli obiettivi strategici di riferimento e la conseguente 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.

A tale suddetto proposito, è stato introdotto l'utilizzo (in via sperimentale, già nell'ambito del Ciclo Performance 2020) della scheda obiettivi di seguito riportata, per mezzo della quale ciascuna articolazione organizzativa dell'Agenzia (Servizi/Aree) declina il proprio Piano Operativo annuale.

In questo nuovo modello di scheda di budget si riportano gli obiettivi strategici, a loro volta abbinati ad obiettivi operativi assegnati ai dirigenti dei Servizi e ai Direttori di Area da parte della Direzione Generale.

Il sistema funziona a "cascata", integrando i modelli di pianificazione, programmazione e controllo aziendali con quelli di gestione delle risorse e, non ultimo, con l'istituto contrattuale della valutazione finale della performance, dalla quale dipende l'utilizzo dei Fondi annuali riservati al Salario di risultato (Il Sistema premiante).

Gli obiettivi operativi vengono "pesati" ed associati a due o tre indicatori, con altrettanti valori attesi (target), orizzonte temporale, nome del responsabile e, se possibile, l'indicazione delle risorse assegnate.

Non si deve dimenticare che i livelli istituzionali che orientano gli obiettivi da assegnare sono così definiti:

Livello Regionale: l'ARESS riceve le indicazioni regionali e - integrandole alla luce della propria mission - le traduce nella strategia agenziale ben correlata all'analisi del contesto interno ed esterno.

Livello Aziendale: la Direzione Generale e le 5 Aree agiscono come una sorta di Collegio di Direzione che definisce la programmazione annuale e pluriennale dell'Agenzia.

Livello Operativo: per ciascuna Unità operativa aziendale (in base alle linee di azione strategiche individuate) vengono declinati gli obiettivi operativi assegnati ai Dirigenti Responsabili delle Aree e dei Servizi (CdR) titolari di budget (rappresentato da personale e strumenti).

CdR **AREA o SERVIZIO**

RESPONSABILE **DIRETTORE DI AREA O DIRIGENTE DI SERVIZIO**

Operatori del CDR **personale afferente al CdR**

Cod_Ob.	Obiettivo strategico di riferimento	Descrizione Ob Operativo	Peso % OBS	Cod. Indicatore	Descrizione Indicatore	Peso % Ind. OBO	Unità misura	Storico	Atteso	Minimo	Verificato	Perf. %
1			35%	1-a	personale coinvolto nella formazione	30%	%		100%	60%		
				1-b	adozione delibera entro il 30 ottobre c.a.	40%	giorni di ritardo		0	30		
				1-c	n. relazioni di progetto	30%	n. report		7	5		
						100%						
2			15%	2-a		50%						
				2-b		30%						
				2-c		20%						
						100%						
3			10%	3-a		40%						
				3-b		40%						
				3-c		20%						
						100%						
4			20%	4-a		20%						
				4-b		40%						
				4-c		40%						
						100%						
5			20%	5-a		40%						
				5-b		40%						
				5-c		20%						
						100%						
<b>PESO TOTALE OBIETTIVI</b>			100%									

Eventuali annotazioni:

dati inseriti a titolo di esempio

**TOTALE Performance (%)**

**0%**

Responsabile del CdR

- **Le modalità con cui si scelgono gli indicatori**

Per effettuare le giuste e corrette misure dei risultati raggiunti, si ricorre ad un pannello di indicatori di verifica scelti per qualità ed appropriatezza d'impiego.

Nel corso della negoziazione del budget si ricorre ad indicatori misurabili di cui va stabilito a priori sia il "valore atteso" (risultato standard) che il "peso" attribuito a ciascun obiettivo; è fondamentale, inoltre, aver fissato anche il valore "soglia" (minimo) e l'unità di misura dell'indicatore, al fine di consentire il calcolo in termini di performance raggiunta (%).

L'importante è aver fissato il valore minimo dell'indicatore (0%) dal quale s'inizia a computare la percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo, che nel migliore dei casi corrisponde al 100%. La Direzione Aziendale procede, quindi, ad individuare il peso e il "valore atteso dell'obiettivo", come pure il "range di calcolo" tramite cui si assegna il punteggio al valore "verificato" al termine del ciclo. L'intero processo di verifica si concretizza accertando lo scostamento rispetto al dato assunto come "valore atteso" di ciascun indicatore.

Ciascuna scheda di budget - diversa per ogni CdR - viene sottoscritta dal Dirigente e dal Direttore generale, in modo da rendere trasparenti le fasi di verifica e controllo del raggiungimento degli obiettivi assegnati; la gestione di questo processo è di competenza della Struttura Tecnica Permanente, incardinata presso il Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance, nell'ambito dell'Area di Direzione Amministrativa.

*N.B. I piani operativi di budget di ciascun CdR sono annualmente aggiornati nel contesto del Piano triennale della 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 procede poi 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 valutazione della performance organizzativa raggiunta da ogni singola struttura.


Tenuto presente quanto previsto dal *Piano triennale della 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 e, 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 della 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 (cfr. ALLEGATO pag. 12) 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 valutazione 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 valutazione 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 di valutazione preventivamente individuati attraverso apposita modulistica (pagelline dei comportamenti allegata al presente Sistema), ciascun Direttore/Dirigente responsabile di CdR rileverà gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori nell'anno di riferimento, consentendo così agli 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.

## 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.*

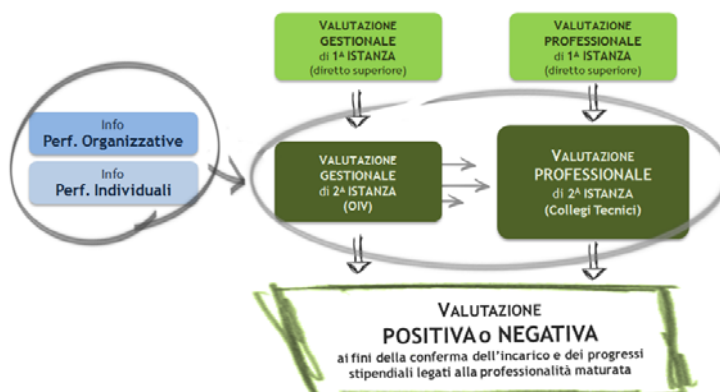
 *Regolamento per la graduazione ed affidamento degli incarichi di funzione del Comparto.*

 *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 che periodicamente trasmette al Servizio Risorse Umane le valutazioni conseguite in ciascun Ciclo Performance da tutti i dipendenti dell'Agenzia (Comparto e Dirigenza).

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

**Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (P.T.P.C.T.).**

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 provvede ogni anno ad adottare un documento integrato denominato **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza**: si tratta di uno strumento attraverso il quale l'Amministrazione programma una serie di interventi volti a prevenire i fenomeni corruttivi e ad assicurare il più alto livello di trasparenza amministrativa. A supporto delle misure definite nel PTPCT di Agenzia, viene declinato ogni anno uno specifico obiettivo strategico trasversale di performance, il cui conseguimento stimola tutti i dipendenti dell'Agenzia alla più stretta osservanza di quanto disposto col suddetto Piano anticorruzione e trasparenza, su impulso del RPCT.

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**

 **Piano delle Azioni Positive.**

 **Regolamentazione del Comitato Unico 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.

## Protocollo applicativo per la gestione delle performance organizzative e individuali e del connesso sistema premiante

---

### Aree della Dirigenza

Sanità (Medica, Veterinaria e Sanitaria) - Professionale, Tecnica e Amministrativa

---

### Area del Comparto

---

#### Premessa

Con il presente Protocollo l'AReSS Puglia applica i contenuti del Contratto nazionale della Dirigenza e del Comparto, per la parte relativa ai compensi di cui alla produttività collettiva, attraverso l'adozione di una metodologia uniforme per tutto il contesto organizzativo, così com'è articolato nelle sue diverse strutture. Il documento in questione, fermo restando il più complesso *Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance*, adottato nel rispetto del D.Lgs. 150/09, novellato dal D.Lgs. 74/2017, disciplina i criteri per la distribuzione degli incentivi, secondo i principi connessi al merito ed al risultato, in linea con la logica del budget. Per budget si intende lo strumento di programmazione attraverso il quale, annualmente, gli indirizzi strategici e le finalità aziendali portano all'individuazione di specifici obiettivi, articolati rispetto alle dotazioni di risorse umane e strumentali, nonché alla disponibilità di risorse economico-finanziarie e ai vincoli di bilancio, seguendo il c.d. *albero delle performance* (livello strategico, organizzativo ed individuale).

#### Art. 1 Criteri generali del sistema di incentivazione delle performance

L'erogazione della retribuzione di risultato viene, quindi, strettamente correlata alla gestione budgetaria dell'AReSS Puglia ed in quest'ottica rappresenta una leva gestionale per incentivare il personale al raggiungimento in via coordinata delle complessive finalità agenziali.

In considerazione dei livelli di responsabilità presenti nell'organizzazione, i Direttori di Area ed i Responsabili dei Servizi afferenti (CdR), negoziano con la Direzione strategica gli obiettivi annuali e le risorse assegnate alla propria struttura per il loro conseguimento. Il personale afferente a ciascun CdR viene informato e coinvolto circa la programmazione operativa, secondo una logica di responsabilità condivisa, tenendo conto della specifica qualifica e categoria di appartenenza.

In linea con le vigenti disposizioni normative, l'Amministrazione assume la responsabilità di verificare il diritto alla distribuzione dell'incentivo in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, verificato attraverso l'impiego di indicatori di risultato, sottoposto a monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV agenziale. La metodologia disciplinata dal presente protocollo, in prima battuta, correla il calcolo del premio spettante al personale alla **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA** conseguita dal relativo CdR, secondo una logica che considera l'attività come il risultato dell'apporto congiunto di tutte le

professionalità in esso presenti; successivamente quel “premio economico” viene riparametrato - all'interno di ciascuna categoria professionale di appartenenza - in considerazione delle **PERFORMANCE INDIVIDUALI**, cioè dell'attitudine comportamentale di coloro che hanno contribuito al conseguimento dei suddetti risultati organizzativi, oltre che degli altri parametri di cui ai successivi paragrafi.

Si puntualizza, quindi, che si tratta esclusivamente delle modalità di distribuzione della retribuzione di risultato - in considerazione delle performance organizzative ed individuali rilevate - rinviando ad ulteriori e specifici regolamenti l'applicazione degli istituti contrattuali connessi alle valutazioni utili alle progressioni di carriera (Attribuzione di Fasce o Conferma nella valutazione dei titolari di Funzione) e/o alla conferma di eventuali incarichi dirigenziali.

## **Art. 2 Consistenza delle risorse economiche destinate all'incentivazione delle performance (Fondi)**

La **determinazione dei fondi economici delle diverse Aree Contrattuali (Dirigenza e Comparto)**, da destinare annualmente all'incentivazione del personale, viene effettuata secondo le modalità previste dalla vigente normativa di riferimento dai competenti uffici dell'Area Amministrativa.

In particolare, le singole quote di ciascun dipendente del Comparto vengono calcolate così come di seguito esplicitato: si procede preliminarmente alla creazione dei fondini per categoria professionale e/o ruolo ricoperto nell'Ente di appartenenza (B/BS, C, D/Ds, Incarichi di Funzione) sulla base dei **parametri di accesso individuale** e della **presenza pesata nell'anno di riferimento**, ovvero periodo di servizio su base annua e tipologia (full-time, part-time), senza tener conto dei giorni effettivi di servizio prestato (ovvero, al lordo di assenze per malattia, permessi, etc.).

Sono fatte salve le seguenti situazioni particolari, ai fini del diritto alla premialità e conseguente corresponsione dei premi correlati alla performance nell'anno di riferimento: 1) nel caso di personale neo-assunto, si terrà conto di un periodo di servizio non inferiore a tre mesi; 2) nel caso di personale con contratto in scadenza, si terrà conto di un periodo di servizio non inferiore a un mese.

Ai fini del calcolo degli incentivi individuali, le quote di fondo come sopra determinato, sono distribuite in via percentuale commisurata al grado di conseguimento degli obiettivi organizzativi, accertato a fine anno, previa verifica e valutazione di risultato attestata dall'OIV aziendale, da riportare puntualmente nella Relazione sulla Performance al 30 giugno dell'anno successivo al Ciclo in discussione.

## **Art. 3 I parametri che intervengono nel calcolo dell'incentivo individuale**

Ai fini del calcolo dell'incentivo individuale spettante, oltre ai livelli di performance organizzativa del CdR di afferenza, si prevede concorrano anche altri fattori, quali il livello di responsabilità individuale nel conseguimento degli obiettivi del CdR, nonché l'attitudine comportamentale del singolo nell'ambito dell'equipe omogenea di appartenenza.

In considerazione di ciò, l'incentivo sarà determinato sulla base dei seguenti parametri di calcolo, matematicamente gestiti come fattori moltiplicativi:

- A.** la **performance organizzativa** del CdR di afferenza;
- B.** **parametro individuale di accesso al fondo**, sulla base della categoria/ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione;
- C.** il **livello di responsabilità individuale** sui risultati del CdR;

- D. la **valutazione dell'attitudine comportamentale**, tramite degli schemi (pagelline allegate) redatti per categoria e/o per ruolo ricoperto nell'Amministrazione (comparto e Dirigenti/Direttori);
- E. **fascia premiale** corrispondente alla valutazione dei comportamenti conseguita.

I suddetti Fattori vengono illustrati di seguito, in opportuna sequenza logica.

#### **Art. 4 Performance organizzativa conseguita dai singoli CdR**

In considerazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di lavoro e dalla normativa di riferimento, l'AReSS è tenuta ad erogare trattamenti economici accessori che corrispondono alle prestazioni effettivamente rese. I premi destinati al personale di ciascuna struttura, dunque, sono direttamente commisurati alle performance organizzative verificate attraverso la rendicontazione e chiusura del Ciclo della Performance.

L'OIV, sulla base dei flussi informativi aziendali e con il supporto delle funzioni integrate interne alla Struttura Tecnica Permanente, propone all'Amministrazione il livello di performance conseguita dai singoli CdR, tenendo fra l'altro in considerazione ogni elemento che in corso d'anno abbia potuto influire sul raggiungimento di tali risultati.

Sulla base degli obiettivi effettivamente conseguiti dalle strutture, il relativo personale accederà proporzionalmente alla quota di salario accessorio determinata in via teorica ad inizio anno. A tal proposito, per ciascun dipendente che transiti in corso d'anno da un CdR ad un altro, o goda di una progressione di carriera, si conviene di valutare proporzionalmente sia i periodi di afferenza ad uno o più specifici CdR, sia quelli di appartenenza a specifiche categorie di inquadramento.

Tenuto necessariamente conto delle logiche organizzative che contraddistinguono il modello aziendale e della modalità di distribuzione proporzionale degli incentivi di cui al presente protocollo, ai fini del calcolo del premio spettante ai titolari di Incarico di Funzione del Comparto (ex Posizioni Organizzative) e di Funzioni di Coordinamento, si procede considerando questi ultimi afferenti alla struttura di riferimento (Servizio/Area) ed alla relativa performance organizzativa conseguita.

Gli **eventuali residui** delle risorse annuali destinabili all'incentivazione (sia nell'ambito della Dirigenza che del Comparto), **derivanti dal mancato raggiungimento del 100% della performance organizzativa di struttura e/o da una valutazione dei comportamenti che si attestino in una fascia inferiore a quella più alta**, vengono redistribuiti nell'anno di pertinenza tra tutto il personale afferente alla medesima Area contrattuale/categoria professionale.

#### **Art. 5 Parametro individuale di accesso, in considerazione del livello di responsabilità differenziale**

Il calcolo dell'incentivo individuale è correlato anche al livello di responsabilità/categoria dei singoli dipendenti, in termini di un maggiore accesso al relativo fondo di competenza al crescere delle responsabilità organizzative individuali, differenti per Dirigenti o figure del Comparto.

A tal proposito si individuano i seguenti parametri di calcolo:

##### **5.1 Parametro individuale di accesso al fondo**

Esso è commisurato al livello di responsabilità organizzativa dei singoli nel conseguimento degli obiettivi di struttura, secondo quanto indicato nelle seguenti tabelle.

#### DIRIGENZA:

Incarico	Parametro individuale di accesso
Direttore di Area	3.5
Responsabile di Struttura semplice	2.5
Dirigente Area Sanità con Incarico di base	1.5
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)	1.5
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)	1.0

In caso di funzioni di sostituzione superiori ai 2 mesi - di cui all'art. 18 del CCNL SANITA' 08.06.2000 - ufficialmente attribuite dall'Amministrazione, al Dirigente in questione sarà applicato un parametro individuale di accesso all'incentivo per il corrispondente Incarico ed in considerazione della performance organizzativa di struttura che sarà stata verificata a fine anno.

#### COMPARTO:

Incarico	Parametro individuale di accesso
Incarico di Funzione	2.5
Categoria D/Ds	2.3
Categoria C	2.0
Categoria B/Bs	1.7

### 5.2 Responsabilità differenziale

In base al livello di responsabilità - nel caso di parziale conseguimento degli obiettivi annuali di struttura - è previsto che, ai fini incentivanti, si applichino gradi decrescenti di responsabilità individuale, in relazione al raggiungimento degli obiettivi di budget del CdR. Il risultato relativo alla performance organizzativa della struttura, cui ciascun operatore afferisce, va ad incidere in modo differenziato nel calcolo dell'incentivo individuale, secondo quanto rappresentato nelle seguenti tabelle, distinte per la Dirigenza ed il Comparto.

#### DIRIGENZA:

Incarico	Livello di responsabilità differenziale
Direttore di Area	100 %
Responsabile di Struttura semplice	90 %
Dirigente Area Sanità con Incarico di base	80 %
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)	80 %
Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)	60 %

Di seguito si riporta **un esempio**, relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale - ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80% - ai fini incentivanti si evidenzia come i diversi incarichi risultino responsabili del 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

<i>Incarico</i>	<i>Liv. di responsabilità</i>	<b><u>Esempio</u></b> <i>performance di UO</i>	<i>Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)</i>	<i>Performance considerata ai fini dell'incentivo</i>
<i>Direttore di Area</i>	<b>100%</b>	<i>80% (20% performance non conseguita)</i>	100% - (100% di 20%) →	<b>80 %</b>
<i>Responsabile di Struttura semplice</i>	<b>90%</b>		100% - (90% di 20%) →	<b>82 %</b>
<i>Dirigente Area Sanità con Incarico di base</i>	<b>80%</b>		100% - (80% di 20%) →	<b>84 %</b>
<i>Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA A)</i>	<b>80%</b>		100% - (80% di 20%) →	<b>84 %</b>
<i>Dirigente PTA con Incarico di base (FASCIA B)</i>	<b>60%</b>		100% - (60% di 20%) →	<b>88 %</b>

#### COMPARTO:

<b>Livello di responsabilità differenziale</b>	
Incarico di Funzione	<b>100 %</b>
Categoria D/Ds	<b>90 %</b>
Categoria C	<b>80 %</b>
Categoria B/Bs	<b>70 %</b>

Anche in quest'area contrattuale si riporta un esempio relativo all'applicazione della responsabilità differenziale, nel quale, ipotizzando un raggiungimento degli obiettivi annuali di budget pari all'80%, la differenziazione riguarda il 20% di obiettivi non conseguiti dalla struttura di afferenza.

<i>Incarico/Categoria</i>	<i>Liv. di responsabilità</i>	<b><u>Esempio</u></b> <i>performance di UO</i>	<i>Responsabilità differenziata rispetto al pieno raggiungimento degli obiettivi (100%)</i>	<i>Performance considerata ai fini dell'incentivo</i>
<i>Incarico di Funzione</i>	<b>100 %</b>	<i>80% (20% performance non conseguita)</i>	100% - (100% di 20%) →	<b>80 %</b>
<i>Categoria D/Ds</i>	<b>90 %</b>		100% - (90% di 20%) →	<b>82 %</b>
<i>Categoria C</i>	<b>80 %</b>		100% - (80% di 20%) →	<b>84 %</b>
<i>Categoria B/Bs</i>	<b>70 %</b>		100% - (70% di 20%) →	<b>86 %</b>



## Art. 6 Valutazione comportamenti: pagelline e fasce di premialità

Definite le modalità di accesso al fondo incentivante fin qui esplicitate, in relazione a ciascuna “equipe omogenea” interna al singolo CdR, la performance individuale dei singoli dipendenti sarà valutata anche in termini di approccio comportamentale, secondo la metodologia di seguito indicata.

In base alle logiche organizzative aziendali, si individua la figura del Valutatore chiamato a condividere con i suoi collaboratori – per il ciclo performance in esame - i voti conseguiti nell’ambito degli item di cui alla pagellina di pertinenza (allegati da 1 a 5); le differenti schede riguardano sia l’Area contrattuale della Dirigenza che quella del Comparto:

<b>Personale oggetto di valutazione della Dirigenza</b>	<b>Valutatore</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Direttore di Area</li></ul>	<b>Direttore Generale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dirigente di Servizio</li></ul>	<b>Direttore di Area</b>
<b>Personale oggetto di valutazione del Comparto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personale direttamente afferente alla Direzione Generale (ad es. segreteria)</li><li>• Incarico di Funzione a livello di Servizio</li><li>• Ruoli amministrativi di categoria Ds, D, C, Bs, B</li></ul>	<b>Direttore Generale</b> ◀ <b>Direttore di Area (CdR)</b> <b>Dirigente di Servizio</b>

#

Per garantire un percorso partecipato e trasparente di valorizzazione degli apporti individuali, a livello di CdR si prevede che il “valutatore” proceda - all’inizio del periodo di riferimento (o comunque a seguito dell’adozione del Piano delle Performance e relativo Ciclo) – alla condivisione e illustrazione degli obiettivi negoziati con la Direzione Generale, procedendo all’individuazione degli specifici apporti individuali programmati da parte di ciascun componente dell’equipe omogenea in questione. Al termine dell’esercizio di riferimento, il “valutatore” individua l’apporto annuale effettivamente prestato dal singolo dipendente, tramite la compilazione della pagellina comportamenti relativa alla categoria di appartenenza del “valutato”.

Al termine del Ciclo della performance annuale, si procede alla verifica dei risultati raggiunti da ciascun CdR (livello % di performance raggiunta), tenendo anche in considerazione l’attitudine comportamentale dei dipendenti ivi assegnati; il valutatore, dunque, dovrà condividere il punteggio individuale conseguito, motivandolo nei riguardi di ogni singolo componente dell’equipe. In caso di valutazione non condivisa sulle risultanze della Performance Individuale, il dipendente può presentare una sorta di ricorso al proprio valutatore, esprimendo per iscritto - entro 10 giorni dalla ricezione della pagellina - motivata opposizione al voto ricevuto, con l’indicazione degli elementi eventualmente da modificare e conseguente richiesta di revisione della valutazione. Il valutatore, ricevuta la richiesta di revisione, può accoglierla, con conseguente riforma della precedente valutazione, oppure respingerla con conseguente conferma della valutazione precedentemente espressa. Ove il valutatore ritenga di accogliere l’istanza del valutato, provvederà a trasmettere a quest’ultimo, nonché agli uffici competenti per materia, la pagellina dei comportamenti opportunamente modificata. Il valutato, preso atto delle decisioni assunte dal valutatore, può decidere, qualora non concordi con le stesse, di

avvalersi della procedura di conciliazione di cui al successivo Art. 8 del presente Protocollo ed eventualmente ricorrere all'assistenza del proprio rappresentante sindacale e/o legale di fiducia.

In considerazione, quindi, degli apporti individuali rilevati a fine anno tramite le votazioni conseguite nelle pagelline dei comportamenti che, insieme agli altri parametri su esposti, concorrono al calcolo dei punteggi di ciascun dipendente, i competenti Uffici amministrativi procederanno alla determinazione degli incentivi spettanti.

Ove, a seguito di dinamiche organizzative interne all'Agenzia, alcune unità di personale afferiscano a più CdR durante l'anno in esame, ciascun Valutatore dei CdR di riferimento dovrà produrre una pagellina dei comportamenti. Lo stesso dicasi nei casi in cui un dipendente transiti in corso d'anno da una categoria all'altra, a seguito di progressioni di carriera: questi dovrà ricevere differenti pagelline in relazione alle categorie ricoperte, nonché ai rispettivi periodi di riferimento.

### **6.1 Fasce di premialità**

Il punteggio individuale conseguito dal dipendente nell'ambito della pagellina dei comportamenti è strettamente correlato alle fasce premiali di seguito specificate, nel senso che vengono definiti dei range di punteggio corrispondenti ad una percentuale che viene applicata per il calcolo dell'effettivo premio economico spettante. In tal modo, si può garantire una certa variabilità nelle valutazioni dei dipendenti, senza incidere necessariamente sull'ammontare del premio.

Da 96 a 100 = 100% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 91 a 95 = 95% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 86 a 90 = 90% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 81 a 85 = 85% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 76 a 80 = 80% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 71 a 75 = 75% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 66 a 70 = 70% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Da 60 a 65 = 65% del premio spettante sulla base degli altri parametri

Si precisa che il diritto alla premialità sussiste per tutti quei dipendenti la cui valutazione comportamentale rilevata si sia attestata a partire da un punteggio superiore o uguale a 60/100 (le griglie allegate al presente protocollo, per ciascuna categoria/ruolo ricoperto all'interno dell'Agenzia, esprimono tutte un punteggio dei comportamenti espresso su base 100). Voti inferiori a 60/100 escludono il dipendente in esame dalla corresponsione del premio. Il premio mancato (così come nel caso di una fascia di premialità inferiore al 100%) andrà, quindi, a remunerare gli altri colleghi della stessa Area contrattuale/categoria professionale di appartenenza e sarà, quindi, distribuito tra loro proporzionalmente agli ulteriori parametri registrati.

### **6.2 Modalità di calcolo matematico**

Si sovrappongono alle modalità di calcolo previste dal precedente SMVP (giusta DDG 88/2015), con l'apporto di piccole variazioni di seguito specificate:

1) le fasce di premialità (col pregresso sistema era, invece, prevista una precisa proporzionalità diretta tra voto comportamenti e premio); 2) i nuovi parametri di accesso individuale sia per la Dirigenza che per il Comparto; 3) le pagelline comportamenti (identiche alle precedenti nei contenuti dei vari items), ma tutte con il voto espresso sempre su base 100 per facilitare i calcoli; 4) il nuovo parametro della responsabilità differenziale, da applicarsi in caso di parziale raggiungimento degli obiettivi di performance programmati; 5) la previsione, per le funzioni di sostituzione superiori a 2 mesi di ruoli apicali, che venga applicato il parametro di accesso individuale commisurato all'incarico temporaneamente ricoperto.

#### **Art. 7 Distribuzione degli incentivi in considerazione del raggiungimento degli obiettivi**

Si concorda che gli incentivi siano attribuiti al personale esclusivamente in considerazione del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati (% di performance effettivamente conseguita nell'ambito del proprio CdR di afferenza), secondo una logica di redistribuzione (in base ai parametri/criteri sopra descritti, e non già all'effettiva presenza in servizio) delle quote incentivanti tra i colleghi della stessa area contrattuale/categoria professionale. Infatti, la recente esperienza dello smart working ha mostrato come la presenza fisica in ufficio non sia garanzia di effettivo raggiungimento degli obiettivi aziendali, né tantomeno di qualità della prestazione lavorativa fornita. Il **personale a tempo determinato ed in modalità part-time** accede all'incentivo in maniera commisurata alla quantità di servizio contrattualizzata.

#### **Art. 8 Procedura di conciliazione**

Il processo di misurazione e di valutazione della *performance* individuale dovrebbe limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- il coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle *performance* per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio-lungo periodo;
- la preventiva condivisione, da parte dei valutatori (responsabili di una struttura organizzativa) nei confronti dei valutati, degli obiettivi annuali da raggiungere;
- la fattiva collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi (tra valutatori e valutati) nella raccolta delle informazioni a consuntivo e nella determinazione, classificazione ed analisi degli scostamenti.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di non condivisione della valutazione da parte dei valutati, non componibile neppure in sede di colloquio di valutazione, secondo quanto disposto dall'art 6 del presente documento, è prevista apposita procedura di conciliazione ai fini della verifica della correttezza metodologica del percorso di valutazione, ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Ciascun valutato, può attivare, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, una procedura volta all'incontro delle parti per un esame congiunto della valutazione contestata ed eventuale rivalutazione della stessa dinanzi ad apposito "Comitato di conciliazione" che è incaricato di gestire l'eventuale conflittualità insorta, nell'ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal valutato. Innanzi al Comitato, qualora lo ritenga

opportuno, il valutato può farsi assistere da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di propria fiducia.

Il comitato è composto da almeno un componente OIV (nella persona del Presidente o di un componente da questi designato), dal Direttore di Area con maggiore anzianità di servizio e dal dirigente della Struttura di Direzione Amministrativa (in mancanza, da un Dirigente con maggiore anzianità di ruolo individuato dal Direttore Generale). Nell'ipotesi in cui il conflitto riguardi, in qualità di valutato ovvero di valutatore, il Direttore di Area con maggiore anzianità di servizio ovvero il Dirigente della Struttura di Direzione Amministrativa, gli stessi sono sostituiti da altro direttore di Area ovvero Dirigente, designato dal Direttore Generale. Il Comitato di conciliazione si avvale del supporto della Struttura Tecnica Permanente, incardinata presso l'Area di Direzione Amministrativa – Servizio Affari Istituzionali, Integrità e Performance.

È fatta salva la procedura di valutazione di seconda istanza, in contraddittorio, in relazione ad eventuali giudizi valutativi negativi espressi dal Collegio tecnico.

La procedura di conciliazione può essere attivata dal valutato, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di dieci giorni dalla comunicazione della valutazione finale, tramite apposita istanza, da trasmettere sia al valutatore che al Comitato di conciliazione, nella quale verranno esplicitate, per iscritto, le proprie osservazioni in merito alla contestata valutazione, evidenziando ogni elemento utile e circostanziato a contribuire alla revisione della stessa.

Il Comitato di conciliazione, acquisita la documentazione, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti (valutatore e valutato) ulteriori chiarimenti.

Il Comitato può convocare il valutato ed il valutatore per i necessari approfondimenti, ovvero per l'acquisizione di ulteriori elementi conoscitivi, al fine di pervenire, ove possibile, ad una revisione concordata della valutazione.

Durante tale incontro, che deve avere luogo entro 20 giorni dalla ricezione della nota di disaccordo, il Comitato:

- a. verifica, con la partecipazione dei soggetti coinvolti, la sussistenza delle condizioni per la revisione della valutazione;
- b. propone, ricorrendone i presupposti, modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata;
- c. presidia la corretta applicazione del sistema di valutazione evidenziando, in particolare, le eventuali criticità organizzative che hanno generato il disaccordo.

Del suddetto incontro, viene redatto apposito verbale sottoscritto da tutti i partecipanti.

Entro 10 dalla ricezione del verbale in discorso, il valutatore può rivedere la valutazione in conformità alle indicazioni formulate dal Comitato ovvero confermare la valutazione precedentemente espressa, dando conto delle motivazioni sottese al mancato accoglimento delle dette indicazioni. In entrambi i casi, il valutatore provvede con nota scritta.

## **Art. 9 Norme transitorie e finali**

La presente metodologia si intende attivata a partire dall'esercizio 2021 ed integra i contenuti del più generale Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di Agenzia.

In ogni caso, tenuto conto che il presente documento interviene nell'ambito del ciclo annuale di gestione delle performance di riferimento e che sarà utilizzata una metodologia leggermente aggiornata rispetto alla

precedente di cui alla DDG 88/2015, si ritiene opportuno di analizzare gli esiti applicativi di questo nuovo protocollo, a conclusione del primo anno di vigenza dello stesso, così da procedere agli eventuali interventi di ricalibratura che si rendessero necessari.

A tale suddetto proposito, in concomitanza con l'avvio del nuovo Ciclo della Performance 2022, si potrà eventualmente procedere ad una complessiva rivisitazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenzia e del presente Protocollo, nel rispetto delle indicazioni rivenienti dalle Circolari del Dipartimento della Funzione Pubblica del 9 gennaio e del 18 dicembre 2019 - previo parere dell'OIV - nonché da tutta la normativa di settore.

## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO B/BS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

### COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Attribuibile	Punteggio Attribuito
---------------------	-------------------------

#### 1. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

##### 1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO

mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti al proprio ruolo lavorativo.

10,0	
------	--

##### 1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

programma la corretta esecuzione dell'attività.

10,0	
------	--

##### 1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti

10,0	
------	--

##### 1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI

applica indicazioni o suggerimenti utili, imparando dagli errori eventualmente commessi

10,0	
------	--

##### 1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE

è interessato all'aggiornamento professionale

10,0	
------	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 1</b>	<b>50,0</b>	-
-----------------------------------	-------------	---

#### 2. COMPORTAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

##### 2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA

mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative

10,0	
------	--

##### 2.2 COMPORTAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI

assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse

10,0	
------	--

##### 2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE

applica correttamente nuove procedure

10,0	
------	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 2</b>	<b>30,0</b>	-
-----------------------------------	-------------	---

#### 3. COMPORTAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

10,0	
------	--

##### 3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, in vista del miglior funzionamento dell'Agenzia

10,0	
------	--

<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 3</b>	<b>20,0</b>	-
-----------------------------------	-------------	---

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI</b>	<b>100,0</b>	-
--	--------------	---



**SCHEMA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI COMPARTO C**

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

**COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO**

Max Attribuibile	Punteggio Attribuito
---------------------	-------------------------

**1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI**

1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO		
mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle	10,0	
1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ		
programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere	10,0	
1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE		
è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti	10,0	
1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI		
opera correttamente su delega/indicazioni, anche in assenza di guida costante, imparando dagli errori eventualmente commessi	10,0	
1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE		
è interessato all'aggiornamento professionale	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 1</b>	<b>50,0</b>	<b>-</b>

**2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE**

2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA		
mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative	10,0	
2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI		
assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse	10,0	
2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE		
applica correttamente nuove procedure	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 2</b>	<b>30,0</b>	<b>-</b>

**3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE**

3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO		
persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia	10,0	
3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE		
è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze ed eventualmente sopperendo a lacune di altri	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 3</b>	<b>20,0</b>	<b>-</b>

<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>
---	--------------	----------



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO D/DS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

**COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO**

Max Attribuibile	Punteggio Attribuito
---------------------	-------------------------

1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI		
<b>1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO</b>		
mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti al proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle	10,0	
<b>1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ</b>		
programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere	10,0	
<b>1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE</b>		
è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti	10,0	
<b>1.4 CAPACITÀ DECISIONALI</b>		
assume decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute, mostrando di possedere un adeguato livello di responsabilità	10,0	
<b>1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE</b>		
è interessato all'aggiornamento professionale, eventualmente proponendo percorsi formativi adeguati	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 1</b>		<b>50,0</b>
<b>2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE</b>		
<b>2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA</b>		
mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative	10,0	
<b>2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI</b>		
assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse	10,0	
<b>2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE</b>		
applica correttamente nuove procedure, eventualmente proponendone miglioramenti ulteriori, ai fini di una sempre maggiore efficacia e produttività individuale e di gruppo	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 2</b>		<b>30,0</b>
<b>3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE</b>		
<b>3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO</b>		
persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia	10,0	
<b>3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE</b>		
è disponibile verso i colleghi , considerandone le esigenze ed eventualmente sopperendo a lacune di altri; migliora la propria prestazione lavorativa anche mediante il ricorso a relazioni professionali con soggetti estranei al proprio Ufficio/Settore	10,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 3</b>		<b>20,0</b>
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI</b>		<b>100,0</b>





## SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO - INCARICHI DI FUNZIONE

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

### ATTITUDINE PROFESSIONALE, ORGANIZZATIVA E RELAZIONALE

Max Attribuibile	Punteggio Attribuito
---------------------	-------------------------

#### 1. CAPACITÀ DI GESTIRE CON AUTONOMIA

##### 1.1 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

identifica in modo autonomo e partecipativo i problemi di interesse del proprio Ufficio/Servizio, individua la soluzione più adeguata per tali problemi, suggerisce e mette in atto gli interventi necessari per adottare le soluzioni individuate

15,0

##### 1.2 CAPACITÀ DI PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE LE PROPRIE ATTIVITÀ E QUELLE DEL GRUPPO – LEADERSHIP

pianifica ed organizza le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi, in coerenza con le indicazioni del Dirigente/Direttore, programmando il lavoro, i tempi e le priorità nell'esecuzione delle azioni in cui è scomposto ciascun obiettivo

10,0

PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 1

25,0

-

#### 2. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ED ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ

##### 2.1 CAPACITÀ DI AFFRONTARE SITUAZIONI NUOVE

affronta positivamente i cambiamenti nei compiti assegnati e/o nelle modalità operative, propone modalità migliori per la soluzione dei problemi gestionali ed organizzativi, finalizzate alla massima efficienza dei processi e dei servizi offerti

15,0

##### 2.2 TENSIONE AL RISULTATO

è fortemente motivato e determinato a perseguire gli obiettivi assegnati, lavora in vista di mete impegnative, accettando i rischi connessi al raggiungimento di obiettivi sfidanti

10,0

PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 2

25,0

-

#### 3. CAPACITÀ DI CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO

##### 3.1 QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON DIRIGENTI E COLLEGGHI

assicura un clima collaborativo, pervenendo alla definizione di direttive utili al perseguimento degli obiettivi. Controlla le emozioni, garantendo una condotta congrua anche in condizioni di stress lavorativo prolungato

15,0

##### 3.2 DISPONIBILITÀ VERSO GLI UTENTI

individua correttamente i bisogni e le esigenze dei destinatari dell'azione pubblica, sia interni che esterni all'Agenzia, manifestando impegno per soddisfarli adeguatamente

10,0

PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 3

25,0

-

#### 4. COMPORTAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

##### 4.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUTTORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

15,0

##### 4.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, ed eventualmente sopperendo a lacune di altri

10,0

PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 4

25,0

-

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI 100,0

-



**SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI AREA DIRIGENZA**

DIRIGENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

**ATTITUDINE PROFESSIONALE, ORGANIZZATIVA E RELAZIONALE**

Max  
Attribuibile

Punteggio  
Attribuito

1. PARTECIPAZIONE ALLA VITA ORGANIZZATIVA		
<b>1.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI:</b>		
partecipa consapevolmente alla pianificazione e programmazione delle linee strategiche aziendali, tenendosi costantemente informato sulle attività dell’Agenzia	7,0	
<b>1.2 RISPETTO DEI REGOLAMENTI E DELLE DIRETTIVE DELL’ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO/DIRETTORE GENERALE</b>		
è attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti	7,0	
<b>1.3 ATTITUDINI RELATIVE ALLA CAPACITÀ DI RELAZIONE</b>		
<b>1.3.1 stakeholder interni ed esterni di riferimento (dipendenti, utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni di cittadini, altri enti pubblici e privati):</b>		
agisce interpretando correttamente i bisogni degli utenti e dei cittadini e, più in generale, di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa,	4,5	
<b>1.3.2 colleghi:</b>		
interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi, sa essere autorevole e persuasivo, coinvolgendoli ed ottenendo sostegno e collaborazione, rafforzando il senso di appartenenza all’Ente	4,5	
<b>1.4 CAPACITÀ DI RELAZIONE INTERISTITUZIONALE</b>		
collabora, anche informalmente, con altri soggetti pubblici/privati coinvolti nel processo di erogazione dei servizi, in un’ottica di maggiore efficacia – efficienza - semplificazione dell’attività amministrativa	7,0	
<b>1.5 CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E FLESSIBILITÀ</b>		
Esprime un marcato orientamento alla diffusione dell’innovazione per il miglioramento della performance del servizio/area e, spesso, in prima persona si fa promotore del cambiamento. Mostra una notevole sensibilità e capacità di comprensione delle situazioni e delle esigenze del contesto. È solito rendersi disponibile, qualora richiesto dalle circostanze, rivelando un’elevata flessibilità personale e professionale.	7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 1</b>		<b>37,0</b>

2. ATTITUDINI RELATIVE ALLA CONOSCENZA		
<b>2.1 ATTITUDINE AL RAGIONAMENTO TECNICO</b>		
coniuga rigoroso razioincio, creatività ed innovazione al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse, risolvendole	7,0	
<b>2.2 CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO E DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE ACQUISITE</b>		
acquisisce e condivide nuove conoscenze ed esperienze per dare valore all’Agenzia, contribuendo alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell’organizzazione, senza visioni egoistiche né di potere	7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 2</b>		<b>14,0</b>

3. ATTITUDINI RELATIVE AL FARE		
<b>3.1 ORIENTAMENTO AL RISULTATO</b>		
lavora in vista di mete impegnative per l’agenzia, con spiccata tensione al conseguimento del risultato proponendo, a tal fine, opportune iniziative di sviluppo trasversali nella visione complessiva dell’Ente	7,0	
<b>3.2 CAPACITÀ DI INIZIATIVA E PROBLEM-SOLVING</b>		
ha iniziativa, è capace di identificare criticità, ostacoli ed opportunità, ponendo in essere strategie atte al superamento dei problemi	7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 3</b>		<b>14,0</b>

4. ATTITUDINI RELATIVE AL DIRIGERE		
<b>4.1 CORRETTEZZA, TRASPARENZA E COERENZA</b>		
agisce con integrità, etica e coerenza, dimostra disponibilità ad agire in maniera conforme ai valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale), comunicando le proprie opinioni in modo aperto e trasparente	7,0	
<b>4.2 SICUREZZA ED EQUILIBRIO</b>		
rappresenta un riferimento professionale per i colleghi ed il personale, ai quali fornisce aiuto e disponibilità nei momenti di difficoltà	7,0	
<b>4.3 CAPACITÀ DI MOTIVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</b>		
promuove azioni per la crescita dei propri collaboratori, favorendo il loro sviluppo professionale e l’accrescimento delle loro potenzialità, stimolandone l’impegno e la partecipazione	7,0	
<b>4.4 APPROPRIATEZZA DELL’UTILIZZO DEL POTERE GERARCHICO</b>		
usa in modo appropriato ed opportuno il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito, agendo senza condizionamenti di pregiudizio e dimostrando propensione a recepire stimoli e professionalità	7,0	
<b>4.5 ATTITUDINE A FAVORIRE COLLABORAZIONE TRA IL PERSONALE DIPENDENTE</b>		
favorisce un’armoniosa collaborazione tra i dipendenti, stigmatizzando con fermezza eventuali condotte non corrette	7,0	
<b>PUNTEGGIO TOTALE SEZIONE 4</b>		<b>35,0</b>

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI 100,0**

## 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 all'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 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 (Aree e Servizi), cui è preposta una figura apicale che risponde dell'impiego delle risorse e dei risultati conseguiti con le 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 nell'Atto Aziendale dell'Agenzia.
- **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 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMVP):** 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, varati dall'amministrazione dopo averli sottoposti 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.
- **VALUTAZIONE 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 sia della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (performance organizzativa) dell'Unità Operativa (CdR) di appartenenza sia dell'approccio comportamentale (in termini operativi e relazionali) di ciascun dipendente (pagelline allegate al sistema).
- **GRIGLIA DI VALUTAZIONE (PAGELLINA):** strumento tecnico strutturato a più entrate nel quale sono definite le "variabili" comportamentali, ovvero i criteri indispensabili per la valutazione differenziale dell'apporto alla produttività dei componenti di una equipe omogenea.
- **PUNTEGGIO INDIVIDUALE:** espressione numerica derivante dalla compilazione della griglia di valutazione (pagellina comportamenti) che esprime l'apporto/l'impegno lavorativo del singolo all'interno della propria equipe di appartenenza.

### 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 (SANITA'**, ovvero Dirigenza Medica, Veterinaria e Sanitaria; **e PTA**, ovvero Dirigenza Professionale, Tecnica e Amministrativa) **ed una non dirigenziale (Area del Comparto).**
- **CLIMA ORGANIZZATIVO E BENESSERE ORGANIZZATIVO:** insieme di caratteristiche tipiche di un determinato ambiente di lavoro (che dovrebbero essere monitorate dal CUG) 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 gestionale propria dello svolgimento di ciascun incarico.
- **INCARICO DIRIGENZIALE:** funzione di livello dirigenziale prevista dalla struttura organizzativa dell'Ente, in base all'Atto Aziendale; l'incarico dirigenziale può essere di tipo gestionale (direttore di struttura complessa o responsabile di struttura semplice) o di tipo professionale (dirigente con incarico di base).
- **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.
- **PIANO TRIENNALE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DELLA TRASPARENZA:** rappresenta lo sforzo di sviluppare tutta una serie d'iniziative e di misure finalizzate a prevenire i rischi di corruzione insiti nella propria organizzazione ed a diffondere i principi della buona amministrazione, oltre a garantire fattivamente la trasparenza amministrativa, dietro presidio e impulso del RPCT (Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza).