

Il Sistema aziendale di misurazione e valutazione delle *performance*

In linea con le disposizioni del D. Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii, con la normativa regionale di riferimento e con i Contratti Collettivi Nazionali della Sanità.

Il Sistema aziendale di misurazione e valutazione delle performance e correlata regolamentazione

STRUMENTI DEL SISTEMA:

- Modello organizzativo aziendale
- Piano strategico aziendale
- Piano triennale della *performance* (Sezione del P.I.A.O.)
- Sistema di gestione della *performance* organizzativa (*budgeting* operativo)
- Sistema di gestione della *performance* individuale e correlata incentivazione
- Valutazione partecipativa
- Regolamentazione O.I.V. 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 (Sezione del P.I.A.O.)
- Piano Azioni Positive (C.U.G.)
- Sistema di gestione del Clima organizzativo
- Piano Aziendale Formativo Triennale

INDICE

Premessa

- Finalità del documento.
- Ambito di applicazione.

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 (S.T.P.).
- L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

2. La definizione delle STRATEGIE AZIENDALI.

3. La gestione della *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA.

- Le funzioni aziendali coinvolte.
- Processo di *budgeting*: metodologia e contenuti di pianificazione.
- Le verifiche annuali delle *performance* organizzative.

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

- La metodologia per la valorizzazione degli apporti individuali.
- Principi riferiti alla modalità di erogazione della retribuzione di risultato.

5. La valutazione partecipativa.

6. I sistemi aziendali correlati al governo della *performance*.

- I sistemi di graduazione e valutazione degli incarichi.
- Gestione della trasparenza.
- Gestione del clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità.

7. Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico - finanziaria.

8. Azioni di miglioramento del Sistema e del Ciclo di gestione delle *performance*.

Appendice tecnico-metodologica

GLOSSARIO SPECIALISTICO riferito ai seguenti ambiti:

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

Premessa

Finalità del documento.

Con il presente Regolamento viene aggiornato il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” (S.M.V.P.) della A.S.L. di Lecce, adottato ai sensi dell’art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., anche nel rispetto di quanto previsto dalle “Linee Guida per il Piano della *Performance*” n. 1/2017, dalle “Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*” n. 2/2017, dalle “Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance*” n. 3/2018, dalle “Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche” n. 4/2019 e dalle “Linee Guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale” n. 5/2019, elaborate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, al quale – come previsto dall’art. 19, co. 9, del D.L. n. 90/2014, convertito con L. 114/2014 – sono state trasferite le funzioni in materia di trasparenza e misurazione della *performance*. Benché rivolte ai Ministeri, le suddette Linee Guida contengono indicazioni ed indirizzi a cui tutte le singole amministrazioni possono ricorrere.

Nella revisione del nuovo S.M.V.P. si è tenuto conto, altresì, delle nuove Direttive del Ministro della Pubblica Amministrazione, emanate il 28.11.2023 e il 24.01.2024, relative alla misurazione e valutazione della *performance* individuale, già recepite con Deliberazione del D.G. n. 393 del 10.04.2024, con cui si è provveduto alla revisione delle schede di valutazione individuale.

Il presente documento, che illustra il S.M.V.P. della A.S.L. di Lecce, ne disciplina l’applicazione nell’ambito del ciclo della *performance* a tutti i livelli organizzativi dell’Azienda. Rappresenta, inoltre, in forma lineare e sintetica l’architettura e le principali funzioni aziendali coinvolte nella complessiva gestione della *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 prevenire ogni possibile forma di fraintendimento, delineando 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.

Nello specifico, il presente documento ha lo scopo di illustrare le modalità e i criteri per:

- la misurazione e la valutazione della ***performance organizzativa*** dell’amministrazione, definita attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi previsti nel Piano della *performance*, ovvero dei risultati dell’Azienda nel suo complesso;
- la valutazione della ***performance individuale*** del personale, dirigente e non, sulla base:
 - a) del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi livelli;
 - b) dei comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dal codice di comportamento.

Infatti, uno dei principali obiettivi del S.M.V.P. è quello di individuare le modalità di integrazione tra la valutazione della *performance* organizzativa e la valutazione della *performance* individuale. Tra i principi che si devono tener presenti per tale raccordo, si elencano:

- la modalità di assegnazione degli obiettivi “a cascata”;
- la declinazione in due dimensioni distinte della *performance* organizzativa e individuale;
- la responsabilità di tutti i dipendenti dell’Azienda al conseguimento degli obiettivi di *performance*, seppur in maniera differenziata e, quindi, con pesature differenti a seconda della posizione e del ruolo ricoperto all’interno dell’Azienda.

Il processo di valutazione, ovviamente, si riferisce alla *performance* realizzata e non costituisce affatto un giudizio di valore sul singolo soggetto.

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

Ambito di applicazione.

Il presente regolamento si applica a tutto il personale dipendente, sia della Dirigenza che del Comparto, con contratti di lavoro a tempo indeterminato o a tempo determinato, in servizio presso la A.S.L. di Lecce. Si applica, altresì, ai soggetti dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche di cui all'art. 1 co. 2 del D. Lgs. n. 165/2001, che prestano servizio presso l'Azienda mediante istituto di comando o distacco. Non si applica ad eventuali soggetti titolari di contratti di collaborazione coordinata e continuativa, libero professionale ovvero titolari di borsa di studio.

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*: INTRODUZIONE

• Riferimenti normativi, definizioni e finalità.

Il **Sistema di misurazione e valutazione delle *performance***, introdotto dal D. Lgs. n. 150/2009 e novellato dal successivo D. Lgs. n. 74/2017, costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi aziendali. L'attuazione di tale Sistema, quindi, consente di pervenire alla misura di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dall'Azienda (*performance strategica*), dalle singole strutture operative in cui la stessa si articola (*performance organizzativa*) ed alla logicamente correlata valorizzazione delle *performance* individuali.

A ciò, nel rispetto dei vigenti CC.CC.NN.LL. della Sanità, si aggiunge una seconda opportunità: la *valutazione permanente* delle competenze professionali e dei comportamenti del personale, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla guida delle strutture in cui si articola l'organizzazione aziendale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale aziendale afferente all'area del Comparto, con particolare riferimento ai titolari di incarichi di funzione di natura organizzativa.

La *performance* rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna *équipe* organizzata – più che il singolo individuo – presente nell'Azienda apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita. In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "*performance*", la A.S.L. 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 aziendale (azienda, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, fino ai singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Azienda 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 Azienda.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, la A.S.L. di Lecce prevede un sistema integrato, che si articola di fatto in sottosistemi aziendali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di *performance*.

Vengono inoltre individuati i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, questi ultimi definiti e valutati secondo opportuni e trasparenti percorsi gestionali.

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

DOCUMENTAZIONI DIRETTAMENTE INERENTI IL SISTEMA DI GESTIONE DELLE *PERFORMANCE*

- Piano strategico aziendale.
- Organigramma e funzionigramma aziendali.
- Piano triennale della *performance* (sezione del P.I.A.O.).
- Sistema di gestione delle *performance* organizzative (ciclo annuale di *budget*).
- Sistema di gestione delle *performance* individuali e dei correlati Sistemi incentivanti del personale.
- Relazione annuale sulla *performance*.

DOCUMENTAZIONI CORRELATE 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 per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (sezione del P.I.A.O.).
- Piano delle Azioni Positive (C.U.G.).
- Sistema per la gestione del clima organizzativo.
- Piano Aziendale Formativo Triennale.

- **La gestione della *performance*.**

Preso atto che il *Sistema di misurazione e valutazione delle performance* rappresenta lo strumento che consente all'Azienda di programmare e rendere conto della propria azione, l'effettiva messa in atto delle procedure annuali di valutazione dei risultati (*performance* organizzativa ed individuale) si svolge secondo uno schema logico-temporale che va sotto il nome di **Ciclo di gestione delle *performance***, prevedendo le seguenti fasi, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii.:

1. **individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi**

strategici da parte della Direzione aziendale, in attuazione della propria *vision* ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*mission*);

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

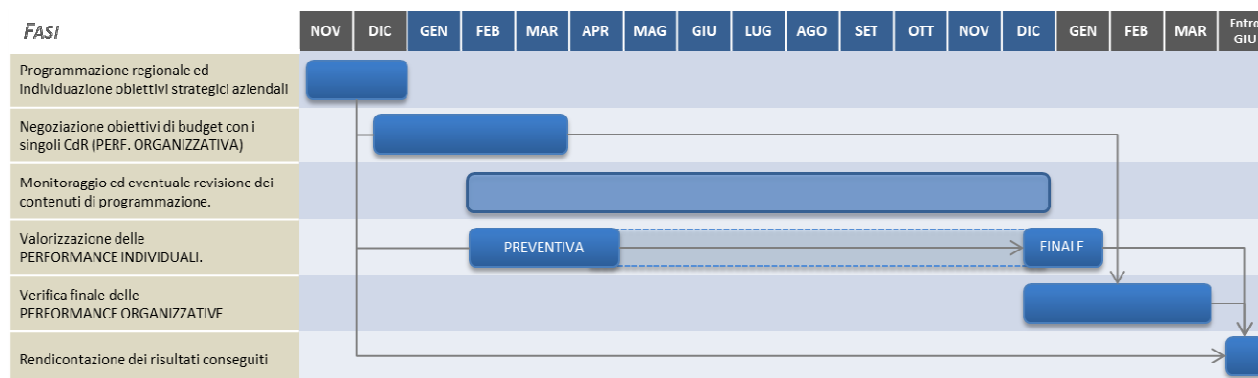
3. **monitoraggio generale** delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato;

4. **misurazione dei risultati e valutazione delle *performance* organizzative** conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali, mediante la Relazione sulla *performance* predisposta dalla Struttura Tecnica Permanente (S.T.P.), approvata dalla Direzione Generale e validata dall'O.I.V.. In questa fase vengono apprezzati i risultati ottenuti nel conseguimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto delle condizioni interne ed esterne che possono aver influenzato positivamente o negativamente le attività.

5. **rendicontazione dei risultati aziendali** in una logica di massima trasparenza nei confronti degli *stakeholders* aziendali (istituzioni, dipendenti aziendali, utenti e cittadini).



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



I responsabili dei singoli CdR comunicheranno al proprio personale, dirigenziale e non, gli obiettivi assegnati entro 30 giorni dalla sottoscrizione della relativa scheda di *budget*.

• L'albero delle *performance*.

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

Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma aziendale, vengono definiti i legami fra **gli obiettivi strategici, gli obiettivi specifici a carattere operativo ed i correlati apporti individuali**, fornendo in tal modo una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata del sistema di governo dell'Azienda.



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

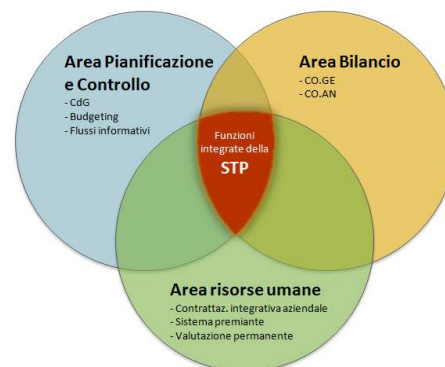
L'attuazione del Ciclo della *performance*, oltre a assicurare la Direzione strategica circa il confluire delle *performance* organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti e nell'ambito delle cosiddette politiche di *Sviluppo delle Risorse Umane*.

• La Struttura Tecnica Permanente (S.T.P.).

La Struttura Tecnica Permanente (S.T.P.) di cui ai commi 9 e 10 dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009 ha la funzione di supportare l'O.I.V. nello svolgimento delle proprie attività specifiche e, a tal fine, viene individuata dalla A.S.L. di Lecce come un momento organizzativo di coordinamento funzionale. In essa si integrano le specifiche competenze e professionalità che supportano l'O.I.V. ai fini della gestione dei contenuti di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei diversi livelli di *performance*.

Le funzioni integrate della S.T.P. vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione strategica e fanno principalmente riferimento alle macro aree dei Livelli Essenziali di Assistenza (Prevenzione, Assistenza Territoriale, Assistenza Ospedaliera), all'Area Controllo di Gestione, all'Area Risorse Umane, all'Area Farmaceutica (per il controllo e monitoraggio degli obiettivi connessi alla spesa farmaceutica e dei dispositivi medici), all'Area Flussi Informativi, alla Prevenzione della Corruzione e Trasparenza.

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



• L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

L'Organismo Indipendente di Valutazione, essendo chiamato a svolgere funzioni di valutazione della *performance* ai sensi dell'art. 7 e dal comma 4 dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., assolve un ruolo fondamentale nella gestione del Sistema, essendo individuato come il soggetto terzo che concorre sia alla costruzione e revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, mediante parere vincolante, che al monitoraggio degli strumenti e delle attività funzionali alla gestione delle *performance*.

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

In base a quanto previsto dai vigenti CC.CC.NN.LL. della dirigenza Area Sanità e Area Funzioni Locali, l'O.I.V., su esplicita richiesta del dirigente valutato, è chiamato ad esprimersi, in seconda istanza, sulla valutazione effettuata in prima istanza dal dirigente sovraordinato.

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

2. LA DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE AGENZIALI.

La *mission* aziendale della A.S.L. di Lecce deriva necessariamente dalla normativa nazionale di riferimento e dalle linee di indirizzo strategico dettate dalla Regione Puglia.

Previo 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 con il Bilancio di Previsione e la adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) contenente la sezione relativa al *Piano triennale della performance*, quale presupposto per attivare il percorso annuale di *budgeting* operativo e le dinamiche correlate alla gestione delle *performance* individuali.

3. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

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 C.d.R., previa individuazione di un **Comitato di budget**, il *Management* della A.S.L. mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia opportunamente sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a responsabilizzare il personale afferente ai diversi ambiti e C.d.R..

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 C.d.R.;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso adeguate modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità dei dirigenti di attuare piani e programmi in ottica manageriale;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, con tutti i soggetti interessati - gli utenti e i destinatari dei servizi - anche attraverso lo sviluppo di forme innovative di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché alla semplificazione delle procedure, compresa l'informatizzazione con cui ottimizzare tempi e procedimenti amministrativi;

- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

• Le funzioni aziendali coinvolte.

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

| | |
|--|---|
| Direzione strategica | <ul style="list-style-type: none"> • Adozione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>, previo parere vincolante dell'O.I.V., e degli atti di regolamentazione correlata al Sistema di misurazione e valutazione. • Definizione organigramma e funzionigramma, con relative strategie aziendali. • Definizione e adozione del Piano strategico aziendale e delle linee guida annuali di <i>budget</i>. • Definizione e negoziazione del <i>budget</i> a livello dipartimentale e per centro di responsabilità. • Adozione del Piano Triennale della <i>Performance</i>, parte integrante del P.I.A.O. • Approvazione della Relazione Annuale sulla <i>Performance</i>. |
| Collegio di Direzione | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuisce all'individuazione delle strategie aziendali di riferimento ed all'analisi dei risultati conseguiti dall'Azienda rispetto alle finalità programmate. |
| Comitato di Budget (a cui partecipano, di norma, i Direttori/referenti delle seguenti strutture: Controllo di Gestione, Risorse finanziarie, Risorse umane, Risorse strutturali e tecnologiche, Dipartimento Rete Ospedaliera, Dipartimento Assistenza Territoriale, Dipartimento del Farmaco, Uffici di Staff Direzione Sanitaria, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica del <i>budget</i> generale e di struttura. • Partecipazione al processo di definizione degli obiettivi operativi di <i>budget</i> e dei relativi indicatori di risultato. • Supporto alla Direzione strategica nella fase di negoziazione del <i>budget</i> a livello dipartimentale e di centro di responsabilità. |
| Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) | <ul style="list-style-type: none"> • Parere vincolante sull'adozione e aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della <i>Performance</i>. • Adempimenti di cui al c.4 dell'art. 14 del citato D. Lgs. n. 150/09 e ss.mm.ii. |
| Struttura Tecnica permanente (S.T.P.) | <ul style="list-style-type: none"> • Supporto istruttorio all'O.I.V. nello svolgimento delle proprie funzioni valutative della <i>performance</i> organizzativa. • Supporto alla Direzione strategica nelle fasi di proposta, monitoraggio e verifica dei vari livelli di <i>performance</i>. • Elaborazione della Relazione Annuale della <i>Performance</i>. |
| Dirigenti titolari di struttura complessa o struttura semplice a valenza dipartimentale (CdR) | <ul style="list-style-type: none"> • Analisi e recepimento dei contenuti delle schede di <i>budget</i> del rispettivo CdR. • Individuazione contestualizzata degli ambiti di valorizzazione individuale dei componenti della propria <i>équipe</i>. • Monitoraggio infra-annuale sul grado di conseguimento degli obiettivi di CdR. • Verifica degli apporti individuali effettivamente prestati dai collaboratori nel corso dell'esercizio di riferimento. • Relazione annuale riferita alla <i>performance</i> conseguita dal CdR/ambito organizzativo di diretta responsabilità. |
| Incarichi di Funzione del Comparto | <ul style="list-style-type: none"> • Supporto al Direttore/Responsabile di CdR in fase di analisi dei contenuti di programmazione operativa. • Contributo al rilevamento ed analisi delle informazioni relative al conseguimento degli obiettivi di CdR. • Contributo ai fini della valorizzazione differenziale degli apporti individuali del personale del Comparto afferente al proprio ambito organizzativo. |

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

Il processo annuale di programmazione economica si avvia con la rilevazione dei fabbisogni necessari a definire il *budget* generale dell'Azienda approvato dalla Direzione Generale con il Bilancio Economico Preventivo unitamente ai documenti d'indirizzo strategico.

Il processo di *budgeting* prosegue con la definizione di un calendario di incontri per Dipartimento, a cui prenderanno parte la Direzione Strategica, supportata dal Comitato di *Budget*, e tutti i CdR afferenti al medesimo Dipartimento.

Durante gli incontri verranno esposti gli indirizzi della programmazione aziendale, definiti nel Piano Strategico allegato al Bilancio di Previsione, nel Piano della *Performance* e negli altri documenti di programmazione, e condivisi gli obiettivi operativi e le relative risorse.

Sulla base delle valutazioni scaturenti dai predetti incontri, tenuto conto dei vincoli di bilancio, la Direzione Aziendale procederà all'assegnazione definitiva del *budget* di struttura, tramite la sottoscrizione della scheda di *budget*.

La proposta di *budget* sarà presentata dal responsabile dell'U.O. a tutto il personale impiegato nella stessa per la predisposizione del Piano Annuale di Attività, che sarà consegnato al Direttore di Dipartimento, unitamente al verbale dell'incontro tenutosi.

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

A seguito delle assegnazioni degli obiettivi operativi, si procederà al monitoraggio trimestrale per la verifica del grado di raggiungimento degli stessi in corso d'anno, sulla base dei dati disponibili nel sistema informativo aziendale ovvero nei sistemi informativi di servizio (come specificato nelle Linee Guida aziendali al *budget*).

L'O.I.V., con il supporto della S.T.P., procede alle valutazioni di competenza in apposite sedute.

A fine anno, la S.T.P. attiva i percorsi istruttori necessari alla verifica dei definitivi risultati di *budget* conseguiti nell'esercizio di riferimento, anche al fine della predisposizione della Relazione annuale sulla *performance*.

La S.T.P. è quindi impegnata nell'acquisizione ed elaborazione delle informazioni disponibili derivanti dai monitoraggi infra-annuali, nonché dalle relazioni annuali prodotte dai direttori di Dipartimento ed articolate per unità operativa titolare di *budgeting* (U.O.C. e U.O.S.D.), oltre che dall'ulteriore documentazione utile ad esaminare le attività svolte dalle singole strutture nell'anno di riferimento.

Tenuto presente quanto previsto dal *Piano triennale delle performance* ed in considerazione dei risultati annuali verificati in termini di *performance* organizzativa, la S.T.P. predispose la Relazione annuale sulla *performance* riferita all'esercizio precedente, che deve essere approvata dalla Direzione Generale. Nel documento vengono evidenziati i risultati conseguiti rispetto a quelli programmati, quindi viene dato atto del grado di raggiungimento delle strategie aziendali nel suo complesso, oltre all'analisi delle opportunità e degli elementi di criticità emersi nell'esercizio in questione.

La suddetta Relazione, analizzata e validata dall'O.I.V. entro il 30 giugno di ciascun anno, viene portata a conoscenza degli *stakeholders* aziendali nelle forme previste dall'amministrazione in termini di trasparenza.

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

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

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'*équipe*. A tal proposito l'Azienda, nel rispetto dei debiti passaggi di contrattazione integrativa, disciplina in appositi protocolli applicativi la metodologia di analisi delle *performance* individuali effettivamente prestate e le correlate modalità di calcolo degli incentivi individuali.

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

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

A partire dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di *budgeting*, l'Azienda, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori e responsabili di C.d.R., supportati dai relativi incarichi del Comparto, di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi del proprio C.d.R., procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, vengono quindi individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle *performance* individuali, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale.

Al termine di ciascun esercizio, entro e non oltre la data del 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, ciascun direttore/responsabile di C.d.R. valorizzerà gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori utilizzando le schede di valutazione della *performance* individuale, così mettendo in grado gli uffici amministrativi di procedere ai conseguenti calcoli degli incentivi individuali.

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

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

Alla luce della complessità del modello organizzativo della A.S.L. di Lecce, nel calcolo degli incentivi sono tenuti in debita considerazione anche i diversi livelli di responsabilizzazione individuale nel conseguimento degli obiettivi.

Il sistema di calcolo tende a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.

La liquidazione della retribuzione di risultato sarà effettuata entro il 31 dicembre dell'anno successivo a quello di riferimento.

5. LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA.

Le modifiche del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, introdotte dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74, hanno dato maggiore concretezza al principio astratto della partecipazione con riferimento al Ciclo della *performance*.

A tal fine, il Dipartimento della Funzione Pubblica (D.F.P.) ha redatto specifiche "*Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle pubbliche amministrazioni*", n. 4 del novembre 2019, che contengono basilari indicazioni metodologiche in ordine alle modalità attraverso le quali assicurare il coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della *performance* organizzativa.

Il citato D. Lgs. n. 74/2017 delinea, all'art. 7, comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione declinandola su tre cardini fondamentali:

- sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli "utenti finali" dei servizi resi dall'amministrazione; il duplice riferimento è diretto a coinvolgere nella valutazione i fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici". A tali categorie vanno aggiunti tutti gli altri portatori d'interesse (cd. *stakeholder*) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;
- sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;
- sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della *performance* organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis".

L'articolo 8 prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (S.M.V.P.) concerne, in particolare:

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

L'art. 19-bis, inoltre:

- prevede che la partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance* organizzativa possa avvenire anche "in forma associata";
- individua l'O.I.V. quale possibile interlocutore dei cittadini e degli utenti a cui può essere direttamente comunicato "il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati";
- impone un vero e proprio obbligo per le amministrazioni di favorire la "valutazione partecipata" e di predisporre sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione;
- dà uno specifico ruolo anche agli "utenti interni" cioè ai settori delle strutture amministrative che si avvalgono di servizi strumentali e di supporto dell'amministrazione valutata;
- prescrive la pubblicazione dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti su attività e servizi con cadenza annuale;
- demanda all'O.I.V. la verifica dell'effettiva adozione dei sistemi di rilevazione ed impone al medesimo Organismo di tener conto dei risultati sia ai fini della valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione e sia, in particolare, ai fini della validazione della Relazione annuale sulla *performance*.

Il coinvolgimento di cittadini e utenti nel processo di valutazione della *performance*, oltre a rispondere al quadro normativo sopra delineato, consente di superare l'autoreferenzialità dell'amministrazione pubblica e orientare i sistemi di valutazione verso il miglioramento complessivo del livello di benessere.

Come indicato nelle citate Linee Guida n. 4 del 2019, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha inteso fornire indicazioni metodologiche prevalentemente in ordine alle modalità di coinvolgimento dei cittadini nella fase di valutazione delle attività e dei servizi erogati, secondo un principio di gradualità (c.d. "Scala di sviluppo della valutazione partecipativa"), con l'obiettivo di promuovere il miglioramento continuo dei sistemi di *performance management*. A tal fine, le singole amministrazioni, nel definire il proprio modello di valutazione partecipativa, possono mettere a frutto il patrimonio conoscitivo ed informativo già sviluppato attraverso l'esperienza in materia di standard di qualità, di carte dei servizi, di rilevazioni effettuate del grado di soddisfazione degli utenti, della umanizzazione dei servizi, del benessere organizzativo, di attività di controllo o audit professionali, di coproduzione di servizi, etc.

La valutazione partecipativa si configura, infatti, come una forma di valutazione della *performance*, che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti.

La valutazione partecipativa mira a:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai reali bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso cui raggiungere una conoscenza più completa dei bisogni;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il *performance management* nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di *performance* sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

L'A.S.L. di Lecce è impegnata da tempo nella implementazione di sistemi partecipati di rilevazione della qualità dei servizi erogati e del benessere organizzativo. Tali rilevazioni sono condotte con il contributo del Comitato Consultivo Misto (C.C.M.), del Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.), della struttura Comunicazione e Informazione Istituzionale e del servizio Psicologia del Lavoro e Benessere Organizzativo.

In particolare, a partire da febbraio 2020, i cittadini possono esprimere la loro opinione sui servizi fruiti (ospedali, distretti socio-sanitari e cup) *online* attraverso il portale istituzionale <https://www.sanita.puglia.it/web/asl-lecce>.

Nella *home page* del portale aziendale vi è la sezione dedicata, "*Esprimi la tua opinione*", dove è possibile esprimere la valutazione sulla qualità della prestazione ricevuta nei Presidi ospedalieri, Servizi territoriali e Centri Unici di Prenotazione compilando un questionario dedicato, raggiungibile al *link* <https://www.sanita.puglia.it/web/asl-lecce/esprimi-la-tua-opinione>.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini avviene anche, a livello qualitativo, attraverso la gestione di segnalazioni/reclami che pervengono all'Ufficio Relazioni con il Pubblico e che vengono rilevate anche attraverso i commenti e la posta sulla pagina istituzionale *Facebook* dell'Azienda Sanitaria Locale Lecce.

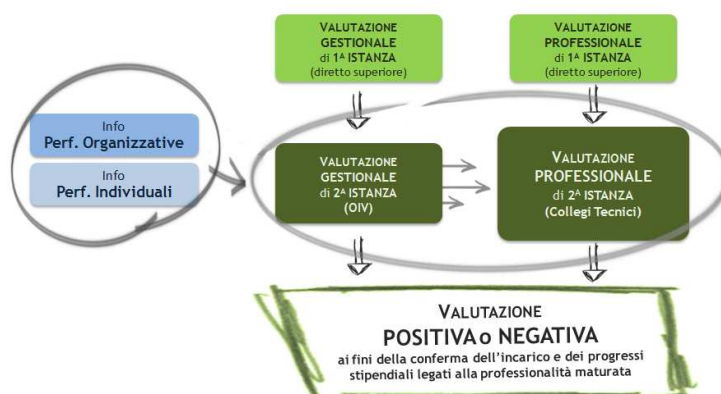
Il grado di adesione alle misure adottate dall'azienda costituisce specifica valutazione della *performance* organizzativa.

6. I SISTEMI AZIENDALI CORRELATI AL GOVERNO DELLA PERFORMANCE.

• I sistemi di graduazione e valutazione permanente degli incarichi.

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

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



A tal fine ed in considerazione delle caratteristiche proprie di tale valutazione permanente, vengono previste valutazioni di prima istanza da parte dei diretti superiori del valutato, e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'O.I.V. 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 S.T.P., con particolare riferimento all'Area Gestione del Personale, a supporto delle attività di seconda istanza.

• Gestione della trasparenza.

All'O.I.V. 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, 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 dal D. Lgs. n. 33/2013 - modificato dal D. Lgs. n. 97/2016, che ha operato una profonda revisione e trasformazione tanto delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione di cui alla L. n. 190/2012, imponendo l'obbligo di previsione di obiettivi strategici relativi alla prevenzione della corruzione, tanto in materia di pubblicità e trasparenza - che qualifica il principio della trasparenza *"come accessibilità totale dei dati e dei documenti detenuti dalla pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento dei fini istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche"*, l'Azienda è impegnata ad adottare il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza, che contiene un'apposita sezione dedicata alla trasparenza, con la quale sono organizzati i flussi informativi necessari a garantire l'individuazione, l'elaborazione, la trasmissione e la pubblicazione dei dati.

Tra i dati oggetto di pubblicazione vi sono quelli relativi alla *performance*, nella sezione "Amministrazione Trasparente - Performance", raggiungibile al link <https://www.sanita.puglia.it/web/asl-lecce/performance>, nel quale si rendono noti agli *stakeholder* i risultati conseguiti complessivamente dall'organizzazione e dalle specifiche strutture in cui la stessa si articola, mediante la pubblicazione del Piano della Performance e della Relazione annuale della Performance.

Inoltre, ai sensi dell'art. 44 del D. Lgs. n. 33/2013 e ss.mm.ii., è necessaria una coerenza, verificata poi dall'O.I.V., tra gli obiettivi previsti nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e quelli indicati nel Piano della *performance*, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle *performance*, nonché l'O.I.V., utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle *performance* sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

I suddetti documenti, ovvero Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e Piano della *Performance*, ai sensi dell'art. 6 del D.L. n. 80/2021, convertito in L. n. 113/2021, confluiscono nella sezione "*Valore pubblico, performance e anticorruzione*" del P.I.A.O. (Piano Integrato di Attività e Organizzazione), che assorbe molti dei Piani che fino al 2021 le Pubbliche Amministrazioni erano tenute a pubblicare annualmente e separatamente.

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

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

Il C.U.G. pianifica gli interventi da mettere in campo attraverso il Piano di Azioni Positive (P.A.P.), che confluisce nel P.I.A.O. ai sensi dell'art. 6 D.L. n. 80/2021, convertito in L. n. 113/2021, perseguendo la finalità di sviluppare, a livello aziendale, "buone prassi" di politiche inerenti l'*age management*, il *welfare* aziendale, la flessibilità lavorativa, la valorizzazione delle risorse umane, la conciliazione vita/lavoro, il reinserimento lavorativo del personale che rientra dal congedo per maternità/paternità o da assenza prolungata, la disabilità, all'interno di un progetto globale di *Diversity Management*. Per ogni area di intervento vengono elaborati, a cura di appositi gruppi di lavoro del C.U.G., progetti la cui realizzazione, programmata nel triennio di vigenza del Piano, s'integra con il Piano della *performance*.

7. 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'Azienda.

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.

8. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA E DEL CICLO DI GESTIONE DELLE *PERFORMANCE*.

La gestione del Sistema di misurazione 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'O.I.V., con il supporto della S.T.P., 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.

GLOSSARIO SPECIALISTICO

Ambito: **contenuti strategici e performance organizzativa**

- **ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (O.I.V.):** 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 degli articoli 7 e dal c. 4 dell'art. 14 del D. Lgs. 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. n. 150/09, chiamata a fornire il necessario supporto dell'O.I.V. nello svolgimento delle proprie funzioni specifiche. A tal fine, considerati anche i vincoli di spesa previsti dalla stessa normativa nazionale, di fatto l'Azienda attiva un momento organizzativo di "coordinamento funzionale" in cui, in considerazione delle tematiche affrontate, integra specifiche competenze e professionalità facenti capo ai referenti aziendali per le tematiche oggetto di monitoraggio e/o di valutazione da parte dell'O.I.V. stesso.
- **ALBERO DELLA PERFORMANCE:** rappresentazione logica attraverso 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 (C.D.R.):** ambito dell'organizzazione, ordinariamente riconducibile alle macrostrutture ed unità operative aziendali, cui preposto un soggetto che risponde dell'impiego delle risorse e dei risultati conseguiti con l'impiego delle stesse.
- **CICLO DELLA PERFORMANCE:** sequenza di fasi e procedimenti ben definiti per una corretta applicazione delle tecniche di pianificazione e controllo delle *performance* annuali.
- **DIRETTORE DI STRUTTURA COMPLESSA / RESPONSABILE DI STRUTTURA SEMPLICE A VALENZA DIPARTIMENTALE:** figura dirigenziale formalmente preposta alla direzione di un C.d.R., avente la responsabilità di organizzare le risorse umane e tecnologiche afferenti allo stesso affidate per il conseguimento di specifici obiettivi operativi.
- **INDICATORE:** unità di misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi.
- **OBIETTIVO OPERATIVO:** risultato specifico atteso da parte dei singoli C.d.R.; 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 (C.d.R.) riportati puntualmente nella "scheda di *budget*" sottoscritta dalle parti.
- **ORGANIGRAMMA E FUNZIONIGRAMMA:** rappresentazione grafica e descrittiva dalle quali si deduce il modello organizzativo di un ente, oltre alle funzioni interconnesse per la migliore gestione del servizio pubblico secondo quanto precisato nel Regolamento generale dell'ente stesso.
- **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:** espressione percentuale del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati dall'Amministrazione a C.d.R..
- **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 misurazione e valutazione strutturata nel *ciclo annuale della performance*, si presentano i risultati ottenuti ai vari livelli dell'organizzazione; la relazione, previa validazione dell'O.I.V., 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 DELL'ENTE:** insieme di strumenti e metodi per lo svolgimento ordinato delle misure e delle valutazioni dei risultati conseguiti dall'organizzazione, oltre che delle competenze messe in atto dal personale dipendente.
- **STAKEHOLDERS (PORTATORI D'INTERESSE):** insieme dei soggetti che, in base alle ragioni costitutive dell'Ente pubblico, hanno diritto a ricevere servizi specifici; in termini generali si qualificano tali le istituzioni, i dipendenti, i cittadini e le organizzazioni presenti sul territorio di competenza.
- **UNITÀ OPERATIVA (CENTRO DI RESPONSABILITÀ – C.D.R.):** 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'O.I.V. viene posto nelle condizioni di formulare alla Direzione una proposta definitiva circa il grado di conseguimento delle "performance".

Ambito: *performance* individuale e correlato sistema incentivante

- **CONTRATTO INTEGRATIVO:** insieme di accordi e protocolli applicativi sulle specifiche materie previste dalla contrattazione nazionale varate dall'amministrazione dopo averle sottoposte alla contrattazione locale; anche il sistema premiante è regolato da un protocollo che viene inserito nel contratto integrativo, nel pieno rispetto dei vincoli di spesa previsti dallo stesso Contratto Collettivo Nazionale di lavoro (C.C.N.L.).
- **ÉQUIPE 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 (*équipe* omogenea) presente in un determinato C.d.R., 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 con i quali si applica la distribuzione dei premi al personale in base al merito individuale.
- **VALORIZZAZIONE DIFFERENZIALE DELLA PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE:** valore differenziale in base al quale si determina l'ammontare del premio (salario di risultato) di ciascun componente dell'*équipe* omogenea. Il suo importo tiene conto della percentuale di raggiungimento degli obiettivi (*performance* organizzativa) dell'Unità Operativa (C.d.R.) di appartenenza.
- **SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** strumento tecnico strutturato a più entrate nel quale, fin dall'avvio del processo annuale di *budget*, si definiscono le "variabili" - i criteri definiti ed i livelli di flessibilità da assicurare - indispensabili per la valorizzazione differenziale dell'apporto alla produttività dei componenti di un'*équipe* omogenea.
- **ATTIVAZIONE DELLA SCHEDA DI VALORIZZAZIONE:** procedura con la quale ogni *équipe* omogenea condivide i criteri e livelli di differenziazione dell'apporto individuale alla produttività della relativa *équipe*.
- **FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** capacità di contribuire alla migliore organizzazione produttiva dell'*équipe* omogenea di appartenenza: essa aumenta se il capo sa valorizzare il contributo dei diversi componenti.
- **CRITERI DI FLESSIBILITÀ:** elementi oggettivabili di una condizione lavorativa, idonea a caratterizzare l'apporto e le capacità messe a disposizione da un individuo, ovvero il carico di lavoro sul quale il singolo componente dell'*équipe* viene valorizzato o si auto valorizza (in modo condiviso).
- **PUNTEGGIO DI FLESSIBILITÀ INDIVIDUALE:** espressione numerica derivante dall'applicazione di appositi criteri di differenziazione dell'apporto o dell'impegno lavorativo all'interno della medesima *équipe* omogenea.

Ambito: gestione e sviluppo delle risorse umane

- **AREA CONTRATTUALE:** ambito in cui sono giuridicamente riconducibili i dipendenti di un Ente pubblico secondo i diversi Contratti collettivi nazionali di lavoro. Nel C.C.N.L. della Sanità si distinguono due aree dirigenziali (Dirigenza Medica e Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica, Amministrativa e delle Professioni Sanitarie) ed una non dirigenziale (Area del Comparto).

- **CLIMA ORGANIZZATIVO E BENESSERE ORGANIZZATIVO:** insieme di caratteristiche tipiche di un determinato ambiente di lavoro che possono condizionare la qualità della vita lavorativa; se la qualità è tendenzialmente positiva, si traduce in benessere organizzativo.
- **COLLEGIO TECNICO:** organismo collegiale preposto ad esprimere la valutazione di seconda istanza in merito alle competenze professionali proprie di tutti i Dirigenti.
- **COMPETENZE MANAGERIALI:** caratteristiche richieste ai Dirigenti ed al personale che svolge funzioni di tipo gestionale e che, quindi, deve rispondere della gestione ottimale delle risorse attribuite; per tale motivo, i direttori/responsabili di C.d.R. 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'O.I.V..
- **GRADUAZIONE DEGLI INCARICHI:** pesatura differenziale degli incarichi aziendali, correlata all'indennità stipendiale di posizione e logicamente connessa alla complessità propria dello svolgimento di ciascun incarico.
- **INCARICO DIRIGENZIALE:** funzione di livello dirigenziale prevista dall'organizzazione aziendale in base al Regolamento di organizzazione; l'incarico dirigenziale può essere di tipo gestionale (direttore di struttura complessa o responsabile di struttura semplice) o di tipo professionale (dirigente professionale).
- **INCARICO DI FUNZIONE DEL COMPARTO:** funzione (non dirigenziale) di natura organizzativa o professionale, cui l'Azienda assegna specifiche funzioni e responsabilità nella gestione e/o coordinamento di determinate risorse aziendali, con riferimento agli ambiti di attività ed al personale afferente all'area del Comparto.
- **PARI OPPORTUNITÀ:** principio in base al quale l'Ente promuove la parità di diritti e doveri tra i generi. Sono aspetti vigilati dal Comitato Unico di Garanzia (C.U.G.) che lavora per prevenire e contrastare le discriminazioni fra i dipendenti dovute anche all'età, alla disabilità, all'origine etnica, alla lingua, alla razza, e, di recente, all'orientamento sessuale. Tale tutela mira a garantire equità in ambiti quali il trattamento economico, le progressioni in carriera, la sicurezza, ecc.
- **PROGRAMMA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE:** rappresenta lo sforzo di un ente che s'impegna a sviluppare tutta una serie d'iniziative finalizzate a prevenire i rischi di corruzione insiti nella propria organizzazione ed a diffondere i principi della buona amministrazione.