



**MANUALE OPERATIVO
del Sistema di Misurazione e Valutazione
della Performance (SMVP) 2021**

(Valutazione Individuale)

INDICE

PREMESSA	2
1 FINALITÀ DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	3
2 LA METODOLOGIA	5
3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.....	6
4 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	9
4.1 Area dei risultati (ex obiettivi quantitativi)	9
4.2 Competenze organizzative e comportamenti (ex obiettivi qualitativi).....	9
4.3 La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.	12
5 LE FASI DEL PROCESSO	16
5.1 Assegnazione degli obiettivi di performance individuale.....	17
5.1.1 Scheda obiettivi dei dirigenti di II fascia	18
5.1.2 Scheda obiettivi dei dirigenti sanitari	19
5.1.3 Scheda obiettivi al personale non dirigenziale	20
5.1.4 Trasmissione delle schede in fase di assegnazione	21
5.2 Verifica intermedia	21
5.2.1 Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione	21
5.3 Metodi di valutazione.....	21
5.4 Valutazione obiettivi individuali.....	23
5.4.1 Trasmissione della scheda di valutazione finale	23
5.4.2 La valutazione negativa.....	24
5.5 Personale preposto alla valutazione	24
5.6 Trasferimenti o cessazioni in corso d’anno e attività trasversali	24
5.7 Le diverse tipologie di algoritmo di performance	24
5.7.1 “Algoritmo” di performance organizzativa	24
5.7.2 “Algoritmo” di performance delle competenze organizzative	25
5.7.3 “Algoritmo” di performance del Direttore Generale	26
5.7.4 “Algoritmo” di performance dei Dirigenti di II fascia.....	26
5.7.5 “Algoritmo” di performance dei Dirigenti sanitari.....	27
5.7.6 “Algoritmo” di performance del personale non dirigenziale.....	27
5.7.7 “Indicatore” di presenza	28
5.8 Lavoro agile	28
<u> </u> ELLENCO ALLEGATI AL SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	29

PREMESSA

Il presente Manuale operativo è il risultato dell'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle performance 2021 dell'AIFA. Le innovazioni normative degli ultimi anni, comprese le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica, unitamente all'esperienze maturate durante i primi anni di applicazione del Sistema, hanno reso necessario un significativo aggiornamento dello stesso.

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", l'Agenzia Italiana del Farmaco ha dato avvio ad un percorso continuo di aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance.

La Legge n. 190/2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" introducendo nuovi strumenti per le Amministrazioni, in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza, detta principi di riferimento da tenere in considerazione per la predisposizione del Piano della performance in termini di assegnazione degli obiettivi individuali e/o organizzativi.

Con la legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze dell'ANAC, già CiViT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono state trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica.

Le Linee guida n. 1, 2, 3, 4 e 5 del Dipartimento della Funzione Pubblica forniscono ulteriori indicazioni utili al fine di agevolare l'attuazione del citato decreto 150/2009 così come modificato dal d.lgs. 74/2017.

Infine il documento è stato aggiornato ai sensi del Decreto del Ministero della Funzione Pubblica del 19/10/2020.

1 FINALITÀ DEL SISTEMA E AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e la valutazione delle performance individuali non è solo un adempimento normativo ma rappresenta uno strumento gestionale essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Costituisce, inoltre, un'occasione di valorizzazione delle risorse umane e uno strumento di crescita personale e professionale che favorisce, anche attraverso la formazione, un processo virtuoso di miglioramento continuo dell'individuo e dell'intera organizzazione. Gli esiti della valutazione, inoltre, possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale va inquadrato nel più ampio contesto della performance organizzativa ad essa strettamente collegata. Tale processo è volto al miglioramento continuo della performance: il suo scopo non è l'espressione di un giudizio, ma l'individuazione di azioni di miglioramento e il riconoscimento dei risultati raggiunti.

In particolare, la corretta applicazione del Sistema favorisce il raggiungimento di obiettivi quali:

- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza, promuovendo una corretta gestione delle risorse umane;
- ancorare la retribuzione accessoria ai risultati raggiunti;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- pianificare gli interventi formativi tenendo conto delle performance individuali, finalizzandoli al rafforzamento delle competenze, allo sviluppo e alla crescita professionale del personale.

La performance individuale, anche ai sensi di quanto previsto dal Titolo III del d.lgs. 150/2009, oltre che per l'erogazione del trattamento economico accessorio e per l'attribuzione di progressioni economiche e di carriera, deve essere anche impiegata per:

- individuare i gap di competenza e definire percorsi formativi e professionali specifici; a questo proposito è necessario tenere in considerazione due aspetti:
 - da un lato, si tratta di stabilire quanto questi possano essere direttamente collegati ai processi di valutazione della performance; in altre parole, risulta necessario stabilire se i risultati della valutazione possono determinare l'accesso a percorsi formativi in linea con i gap di competenza evidenziati;
 - dall'altro lato, si tratta di decidere se i percorsi formativi distintivi (ad es. master o coaching) possono rappresentare alternative premiali a fronte del raggiungimento di elevati livelli di performance individuale;
- conferire incarichi di responsabilità (anche a livello dirigenziale); in questo caso è necessario precisare la funzione riconosciuta alla performance individuale: quest'ultima può rappresentare un requisito d'accesso (l'incarico può essere assegnato solo a fronte di valutazioni positive ricevute in un determinato arco temporale o, viceversa, non può essere assegnato a fronte di una valutazione non pienamente soddisfacente) oppure una delle variabili considerate ai fini dell'assegnazione dell'incarico (ad esempio, insieme ad una valutazione di potenziale o ad una valutazione di un progetto di cambiamento che si vuole promuovere con il nuovo incarico).

La misurazione non può essere concepita come attività “puntuale”, svolta solo all’inizio e alla fine dell’anno, ma come processo continuo caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio, con una chiara identificazione del “chi valuta chi” e del “cosa” misurare/valutare.

A tal fine, nel presente manuale vengono individuati i soggetti coinvolti (la cd “catena valutatore-valutato”) e le responsabilità in coerenza con l’organigramma e le caratteristiche funzionali dell’Amministrazione.

Allo stesso modo, vengono individuate e descritte le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale:

- assegnazione degli obiettivi e delle competenze attese;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale vengono distinti in funzione delle qualifiche professionali e degli obiettivi assegnati.

In particolare, per i **dirigenti responsabili di Struttura organizzativa** la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di eventuali obiettivi individuali specifici;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di applicare correttamente la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema;
- alle competenze organizzative.

Per i **dirigenti sanitari** la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- al contributo assicurato alla performance della Struttura organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di obiettivi di gruppo e individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate;
- alle competenze organizzative.

Per il **personale non dirigente** la misurazione e la valutazione della performance individuale sono collegate:

- al contributo assicurato alla performance della Struttura organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di obiettivi di gruppo e/o individuali;
- alle competenze professionali e organizzative dimostrate in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati;
- alle competenze organizzative.

L’attività volta ad assicurare la prevenzione della corruzione, la trasparenza e la pubblicazione dei dati integra gli obiettivi contrattualmente stabiliti per ciascun dipendente oggetto di valutazione (delibera ANAC n. 17 del 2015).

2 LA METODOLOGIA

La metodologia utilizzata per la misurazione e la valutazione della performance individuale tiene conto dei seguenti aspetti:

- La valutazione della performance individuale, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi attraverso le competenze professionali e organizzative dimostrate, è collegata alla performance di struttura a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale della dirigenza sanitaria e del personale non dirigenziale.
- Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono individuate in modo puntuale.
- Gli obiettivi di performance individuale, in termini di risultati, competenze e comportamenti attesi, sono individuati in coerenza con le competenze professionali e il ruolo ricoperto nell'organizzazione e con i piani e i programmi dell'Amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. La chiarezza organizzativa (ruoli, mansioni, ecc.) è la base per una corretta definizione degli obiettivi ed una efficace gestione del processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.
- La performance attesa dal valutato è associata ad un determinato numero di competenze organizzative che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alla performance organizzativa.
- Le competenze organizzative sono specifiche e differenziate tra la dirigenza di II fascia, per la quale le stesse dovranno essere orientate più agli aspetti manageriali, e la dirigenza sanitaria ed il personale non dirigenziale, per il quale le competenze dovranno essere più orientate agli aspetti tecnici e professionali.
- È possibile prevedere metodi di valutazione differenti rispetto a quelli ordinariamente utilizzati, cioè la classica valutazione a 180° compiuta dal superiore gerarchico, come ad esempio quella 360° a in cui la valutazione è effettuata non solo dal superiore gerarchico ma anche dai colleghi e dai pari;
- I fattori di valutazione in termini di competenze organizzative non sono troppo numerosi, né generici ma specificati e descritti, congruenti con la posizione ricoperta. La congruenza tra la posizione ricoperta e la competenza organizzativa da valutare viene raggiunta individuando fattori comportamentali specifici per ogni posizione di lavoro ovvero pesando diversamente i fattori a seconda della diversa posizione lavorativa.
- La comunicazione e la condivisione dei risultati e delle aspettative vengono effettuate attraverso un feedback costante tra valutato e valutatore, anche al fine di supportarne l'allineamento.
- L'intero processo di misurazione e valutazione delle performance individuali è volto a promuovere il miglioramento e la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso l'aggiornamento professionale.

3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ

In coerenza con l'assetto organizzativo dell'Agenzia Italiana del Farmaco stabilito con Regolamento di organizzazione, del funzionamento e dell'ordinamento del personale adottato in data 8 aprile 2016, sono individuati i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione delle performance individuali nonché i compiti ad essi assegnati.

Organo di indirizzo politico-amministrativo:

- Definisce i documenti programmatici, contenenti gli obiettivi dell'Agenzia.
- Valuta la performance individuale del Direttore Generale, su proposta dell'OIV.
- Valuta l'andamento e i risultati della performance organizzativa, approvando la Relazione sulla performance.

Il Direttore Generale

- Condivide e assegna ai dirigenti di II fascia delle singole strutture gli obiettivi triennali ed annuali contenuti nei documenti di programmazione dell'Agenzia, unitamente agli altri obiettivi annuali, con i connessi indicatori e risultati attesi, definendone i pesi.
- Definisce le competenze organizzative attese e procede alla relativa assegnazione.
- Condivide con i dirigenti responsabili dei CdR, eventuali modifiche in itinere agli obiettivi assegnati.
- Effettua la misurazione e valutazione delle performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese) del personale dirigente.

Il Dirigente di II fascia

- Supporta il Direttore Generale nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

con il ruolo di **Valutatore:**

- Procede alla programmazione delle attività della struttura sulla base di quanto fissato nel Piano della Performance ed elabora per il Direttore Generale la proposta di assegnazione degli obiettivi della struttura.
- Condivide con i propri collaboratori gli obiettivi della struttura assegnati dal Direttore Generale.
- Assegna, sulla base degli obiettivi della struttura, gli obiettivi individuali e le competenze organizzative attese al personale non dirigenziale.
- Partecipa alla fase di assegnazione degli obiettivi di ciascun dirigente sanitario.
- Condivide con i collaboratori della sua struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi di performance assegnati.
- Definisce le priorità degli obiettivi di struttura e degli obiettivi individuali, assegnando a ciascun obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente ed elabora per il Direttore Generale la proposta di valutazione degli obiettivi assegnati al personale dirigente sanitario incardinato nella sua struttura.

con il ruolo di **Valutato:**

- Trasmette al proprio valutatore, per il tramite dell'Ufficio Controllo di Gestione, una breve descrizione dell'attività svolta e dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi oggetto di valutazione.
- Partecipa al processo di verifica intermedia e finale.

Il Dirigente sanitario e il personale non dirigenziale

- Collabora con il dirigente responsabile della struttura, dove è incardinato, nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale.

con il ruolo di **Valutato:**

- Interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.
- Partecipa al processo di assegnazione dei propri obiettivi di performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese).

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

- Esercita le attività di controllo interno.
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso.
- Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, al Dipartimento per la Funzione Pubblica e all'ANAC.
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009, secondo quanto previsto dal citato d.lgs., dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
- Verifica e coordina le iniziative collegate al monitoraggio degli obiettivi.
- Effettua il monitoraggio degli obiettivi inseriti nel Piano della Performance.
- Propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale del Direttore Generale e l'attribuzione ad esso dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009.
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- Cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.
- Verifica l'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, ne assicura la pubblicazione, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione dei risultati in forma chiara e comprensibile e ne tiene conto ai fini della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione e in particolare, ai fini della validazione della Relazione sulla performance, verifica che i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti siano pubblicati.
- Valida la Relazione sulla performance entro il 30 giugno di ogni anno, tenendo conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini svolte dalle agenzie esterne di valutazione e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.
- E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui al Titolo II del d.lgs. 150/2009 in tema di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

L'Ufficio Controllo di Gestione e la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (STP)

- All'interno dell'Agenzia la STP coincide con l'Ufficio Controllo di Gestione.
- Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere ANAC (già CiViT) e dagli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

- Svolge attività di supporto al sistema di misurazione e valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo di misurazione e valutazione.
- Collabora con l'OIV al fine garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- Provvede alla conservazione delle schede degli obiettivi individuali.
- Cura unitamente al Settore Risorse Umane e all'Ufficio Stampa e Comunicazione, nell'ambito delle rispettive competenze, la comunicazione istituzionale relativa al Sistema di misurazione e valutazione della Performance.

La Conferenza dei Dirigenti Capi Area

- Svolge funzioni di coordinamento generale sulle questioni comuni alle attività di più Aree e può formulare al Direttore Generale proposte per l'emanazione di indirizzi per il raccordo operativo tra le Aree.
- Propone linee e strategie generali in materia di gestione delle risorse umane, di coordinamento delle attività informatiche e di comunicazione e informazione istituzionale, nonché in materia di servizi comuni e affari generali svolti in gestione unificata.

Il Collegio di Conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance

E' investito della competenza relativa alla procedura di conciliazione prevista al paragrafo 4 del SMVP.

4 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance individuale viene misurata e valutata nelle seguenti aree:

- Area dei *risultati*;
- Area delle *competenze organizzative e dei comportamenti*.

Le valutazioni dei risultati e delle competenze organizzative dimostrate, opportunamente combinate, concorrono alla definizione della valutazione finale di ciascun dipendente secondo criteri che variano in base ai ruoli e alle responsabilità.

4.1 Area dei risultati (ex obiettivi quantitativi)

L'area dei risultati ha ad oggetto il raggiungimento degli obiettivi assegnati che il dipendente è chiamato ad assicurare. Gli obiettivi individuali devono riferirsi direttamente alle attività di propria competenza ovvero ad attività trasversali, coerenti con gli obiettivi dell'Amministrazione e/o con quanto contenuto nei documenti di programmazione per garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa.

Gli obiettivi individuali assegnati, oggetto di valutazione, devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- identificabili e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I risultati sono a loro volta distinguibili, in:

- ✓ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza della struttura organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- ✓ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o della struttura organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;
- ✓ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati cioè specifici.

Per ciascun obiettivo assegnato viene definito il relativo peso percentuale, gli indicatori di verifica e il connesso risultato atteso (target).

4.2 Competenze organizzative e comportamenti (ex obiettivi qualitativi)

L'area delle *competenze organizzative* ricomprende l'insieme delle conoscenze, delle capacità e delle abilità degli individui che operano nelle organizzazioni allo scopo di perseguire un obiettivo. Tali qualità vengono valutate non in sé ma, attraverso il livello di professionalità osservabile nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, evitando il rischio di giudicare la persona anziché la sua performance.

La valutazione delle competenze organizzative consente di misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti, attraverso il confronto tra il livello atteso e quello concretamente posto in essere dal singolo dipendente; le competenze organizzative attese devono essere coerenti con gli obiettivi strategici ed istituzionali dell'Amministrazione e con la posizione ricoperta dal dipendente all'interno della stessa. A ciascuna competenza organizzativa deve essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o della struttura di appartenenza, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del valutato.

Le competenze organizzative sono selezionate all'interno delle quattro macroaree seguenti:

- *guida e direzione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della guida e della direzione delle persone;
- *programmazione e gestione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area della programmazione e gestione dei processi e delle attività.
- *efficacia e innovazione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, all'area dell'efficacia e dell'innovazione organizzativa e della semplificazione dei processi.
- *relazioni e comunicazione*: in questa area sono state identificate competenze che afferiscono, più direttamente, alle relazioni con i cittadini e con i colleghi.

Di seguito si fornisce l'elenco delle competenze organizzative declinate secondo le suddette aree di appartenenza:

AREA "GUIDA E DIREZIONE"

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Orientamento al cambiamento	<i>Tutto il personale</i>
Visione strategica	<i>Dirigenti di II fascia</i>
Guida	<i>Tutto il personale</i>
Motivazione e sviluppo risorse umane	<i>Obbligatorio per i responsabili di struttura</i>
Differenziazione delle valutazioni individuali dei propri collaboratori	<i>Obbligatorio per i responsabili di struttura</i>

AREA "PROGRAMMAZIONE E GESTIONE"

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Pianificazione e organizzazione V1	<i>Dirigenti</i>
Pianificazione e organizzazione V2	<i>Dirigenti</i>
Capacità decisionale	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento ai risultati	<i>Tutto il personale</i>
Integrazione nell'organizzazione	<i>Tutto il personale</i>
Accuratezza e tempestività	<i>Tutto il personale</i>

AREA "RELAZIONI E COMUNICAZIONI"

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Comunicazione	<i>Tutto il personale</i>
Reti e relazioni	<i>Tutto il personale</i>
Negoziazione	<i>Tutto il personale</i>
Lavoro di gruppo	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento all'utenza	<i>Tutto il personale</i>

AREA "EFFICACIA E INNOVAZIONE"

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Innovazione	<i>Tutto il personale</i>
Flessibilità	<i>Tutto il personale</i>
Analisi e soluzione dei problemi	<i>Tutto il personale</i>
Sviluppo/condivisione della conoscenza	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento alla semplificazione	<i>Tutto il personale</i>

Tra le competenze sopra riportate per ciascuna area di appartenenza, sono state selezionate 4 competenze organizzative, differenziate per tipologia di profilo professionale (dirigenti di II fascia, dirigenti sanitari e personale non dirigenziale)¹, aventi ciascuna un ugual peso pari al 25%.

Ciascuna competenza organizzativa oltre ad avere una propria descrizione e l'indicazione dei possibili destinatari, è declinata su tre livelli (*critico, in sviluppo, da atteso ad eccellente*) ciascuno con i propri descrittori comportamentali (*comportamenti elementari osservabili*), in tal modo:

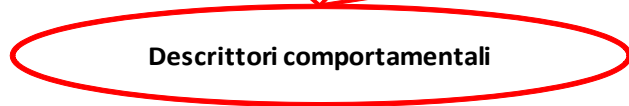
- da una parte, si restringe l'area della discrezionalità del valutatore;
- dall'altra, si identifica il percorso di sviluppo richiesto al dipendente ai fini del raggiungimento della competenza organizzativa attesa.

L'articolazione delle competenze su 3 livelli, con i relativi descrittori comportamentali, mira a supportare il processo di osservazione e valutazione delle competenze organizzative in tutte le sue fasi:

- nella fase di assegnazione della competenza organizzativa da sviluppare;
- durante tutto l'anno per l'osservazione del progresso auspicato;
- nel colloquio finale per oggettivare il più possibile la valutazione sull'area delle competenze organizzative.

Tabella 1: Esempio di competenza organizzativa

Comunicazione: esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati e favorire lo scambio di informazioni.			
Destinatari: tutto il personale della dirigenza sanitaria e per il personale non dirigente			
Descrittore comportamentale	Livello critico	Livello in sviluppo	Livello da atteso ad eccellente
1	Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	Favorisce la circolazione di informazioni qualificate
2	Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Se sollecitato utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari
4	Non bilancia in modo adeguato analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee
3	Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo



L'elenco delle competenze organizzative selezionate e i rispettivi descrittori comportamentali sono declinati per i tre livelli *critico, in sviluppo* e *da atteso ad eccellente* e sono riportati nell'allegato 6.

¹ La rappresentazione delle competenze selezionate per ciascun profilo è mostrata nelle schede individuali che costituiscono gli allegati da 1 a 3 del presente documento.

4.3 La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore** secondo il seguente schema:

Tabella 2: Pesi attribuiti agli obiettivi di performance

VALUTATO	COSA SI VALUTA				VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi Strategici ed istituzionali Peso: 60%	Obiettivi Individuali e Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori Peso: 25%	Competenze organizzative Peso: 15%	N/A	CdA SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DIRIGENTE DI II FASCIA	Obiettivi di struttura (generali, specifici e strategici e istituzionali) Peso: >=70% e <=80%	Eventuali Obiettivi individuali specifici Peso: 10%	Competenze organizzative Peso: 20%	N/A	DIRETTORE GENERALE	
DIRIGENTE SANITARIO	Contributo al conseguimento Obiettivi di struttura (obiettivi individuali di risultato come da "scheda individuale") Peso: >=70% e <=80%	Eventuali Obiettivi individuali specifici	Competenze organizzative Peso: 20%	N/A	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II° FASCIA	
		Eventuali Obiettivi di gruppo specifici				
		Eventuali Obiettivi individuali e di gruppo specifici Peso: <=10%				
PERSONALE NON DIRIGENZIALE (AREA III, II E I)	Contributo al conseguimento Obiettivi di struttura (obiettivi individuali di risultato come da "scheda individuale") Peso: >=60% e <=70%	Eventuali Obiettivi individuali specifici	Competenze organizzative Peso: 20%	Presenza 10%	DIRIGENTE DI II° FASCIA	
		Eventuali Obiettivi di gruppo specifici				
		Eventuali Obiettivi individuali e di gruppo specifici				
		Peso: <=10%				

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative per i dirigenti di II e per i dirigenti sanitari sono stati uniformati ai valori dell'80% e del 20%, mentre per il personale non dirigenziale del Comparto sono stati fissati rispettivamente al 70% e al 20%. Per il personale non dirigenziale, è previsto inoltre uno specifico obiettivo di performance individuale collegato alla effettiva presenza in servizio. Il peso di tale obiettivo è fisso per tutto il personale non dirigenziale nella misura del 10%.

All'aumentare del livello di responsabilità cresce il peso attribuito agli obiettivi generali, specifici/strategici, sulla base del presupposto che i vertici dell'amministrazione hanno una maggiore possibilità di governarne la realizzazione.

Tale impostazione tiene conto dell'esigenza di uniformare il peso attribuito all'area delle competenze organizzative per tutte le qualifiche affinché l'incidenza della valutazione di tale area sia uguale sia per i VALUTATORI che per i VALUTATI.

Per talune figure professionali, quali i dirigenti sanitari e il personale non dirigenziale, al fine di valorizzarne la specificità e il ruolo ricoperto all'interno dell'Amministrazione, dovranno essere assegnati obiettivi individuali significativi e sfidanti, coerenti con le linee strategiche dell'Amministrazione.

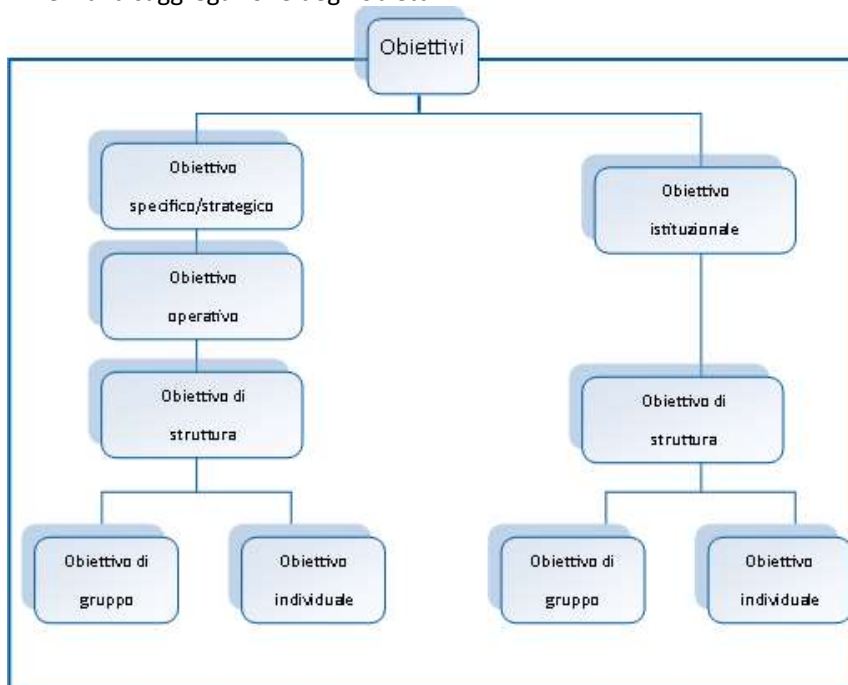
In fase di assegnazione degli obiettivi individuali al personale, nel momento in cui venissero attribuiti al dipendente uno o più obiettivi di gruppo, verrà assegnato un peso a ciascuno obiettivo. In tal modo, si potrà responsabilizzare maggiormente il personale sul raggiungimento degli obiettivi di propria competenza e il

livello di performance raggiunto, con riferimento a tali obiettivi.

Potranno inoltre essere assegnati eventuali obiettivi individuali specifici ed il peso ad essi attribuito non potrà superare il 10%: in tal caso il peso degli obiettivi di Struttura per i dirigenti di II fascia ed il peso del contributo agli obiettivi di Struttura per i dirigenti sanitari non potrà pertanto superare il 70%, mentre il peso del contributo agli obiettivi di Struttura per il Comparto non potrà superare il 60%.

Il sistema degli obiettivi

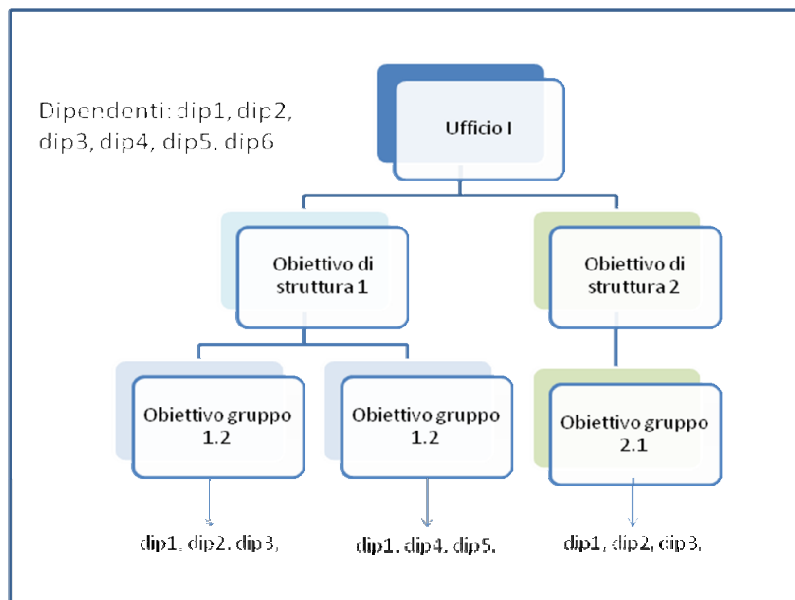
In questo paragrafo sono definite le varie tipologie di obiettivi soggetti a valutazione. Nella figura seguente sono sintetizzati i vari livelli di disaggregazione degli obiettivi.



Per ciascuna tipologia di obiettivo è possibile identificarne il contenuto minimo:

- **Obiettivi specifici/strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica (vedi paragrafo 3.1 del Sistema), sono destinati a realizzare le priorità politiche e gli obiettivi generali dell'Agenzia e sono articolati su un orizzonte temporale triennale.
- **Obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi sono un'articolazione degli obiettivi specifici/strategici, funzionali al perseguimento degli stessi e sono attribuiti alle strutture organizzative. Di norma sono di durata annuale.
- **Obiettivi istituzionali:** sono il frutto dell'attività di pianificazione istituzionale (vedi paragrafo 3.1 del Sistema) e sono legati alle attività istituzionali di natura ricorrente svolte da una struttura organizzativa; essi sono formulati tenendo conto delle linee di attività rilevanti per l'organizzazione in coerenza tra i diversi livelli gerarchici di programmazione. Tali obiettivi evidenziano il contributo delle singole unità organizzative al perseguimento della strategia dell'amministrazione, devono tener conto delle interdipendenze organizzative tra le diverse strutture e quindi esplicitare, ove necessario, il grado di trasversalità degli obiettivi stessi.

- **Obiettivi di struttura:** sono collegati alle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e sono riferibili sia ad obiettivi istituzionali, sia strategici che operativi. Di norma, per ciascuna struttura, sono previsti più obiettivi di struttura.



- **Obiettivi di gruppo:** coincidono (in toto o in parte) con gli obiettivi di struttura e diventano di gruppo per quei dipendenti ai quali sono assegnati. Tali obiettivi organizzativi possono essere individuati o in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa.
- **Obiettivi individuali:** identificano obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo ed alla posizione da essi ricoperti. Tali obiettivi possono essere desunti da obiettivi operativi e/o istituzionali della struttura e sono assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo.
- **Eventuali obiettivi specifici individuali:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo ed alla posizione da essi ricoperti. Tali obiettivi possono identificare ulteriori attività non ricomprese nei predetti obiettivi operativi e/o istituzionali in quanto riferiti ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

Pesi attribuiti alle dimensioni della valutazione individuale in base alla finalità

L'amministrazione intende utilizzare la valutazione della performance anche ai fini dello svolgimento e della definizione delle procedure riguardanti la gestione del personale.

Di seguito sono individuate le ponderazioni associate alle finalità che si vogliono perseguire:

Tabella 3: Pesi attribuiti alle dimensioni della valutazione individuale in base alla finalità per dirigenti e per personale non dirigente

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (ed eventuali individuali specifici)	COMPETENZE ORGANIZZATIVE
Erogazione del trattamento economico accessorio	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	10%	50%	40%
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	10%	50%	40%
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	10%	50%	40%

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI (ed eventuali individuali specifici)	COMPETENZE ORGANIZZATIVE
Erogazione del trattamento economico accessorio	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.	si rinvia per tale finalità agli accordi con le OO.SS.
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	10%	50%	40%
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	10%	50%	40%
Procedure comparative per il conferimento di Posizioni Organizzative	10%	50%	40%
Progressioni economiche	10%	50%	40%
Progressioni di carriera	10%	50%	40%
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	10%	50%	40%

Inoltre, ai fini della conferma di un incarico, la valutazione potrebbe tenere conto solo di una parte predefinita di obiettivi e correlati indicatori assegnati in sede di conferimento dello specifico incarico e rispetto ai quali rendere conto al termine dello stesso per un eventuale rinnovo.

5 LE FASI DEL PROCESSO

Vengono descritte sinteticamente le fasi dell'intero processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.

Scadenze	Attività connesse agli obiettivi individuali
31-gen	Relazione Obiettivi di ogni Struttura relativi all'anno precedente
28-feb	Assegnazione Obiettivi dell'anno in corso alle Strutture
31-mar	Assegnazione Obiettivi individuali relativi ad anno in corso a tutto il personale
31-mar	Valutazioni individuali Comparto relative ad anno precedente
31-mar	Proposta di valutazione individuale dei Dirigenti sanitari relativa all'anno precedente
31-mar	Relazione annuale sul raggiungimento degli Obiettivi di tutte le Strutture relativi all'anno precedente
30-apr	Valutazione individuale dei Dirigenti sanitari relativa ad anno precedente
30-apr	Valutazione individuale dei Dirigenti di II fascia relativa ad anno precedente
31-mag	Relazione del Direttore Generale sulle attività annuali dell'anno precedente

Prima di descrivere le varie fasi della misurazione e valutazione individuale è indispensabile che sia previsto un meccanismo di confronto fra valutato e valutatore:

- nella fase di *programmazione*, quando i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la “condivisione” non deve essere necessariamente intesa come un “accordo” fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- nella fase di *monitoraggio intermedio*, quando il confronto favorisce il coordinamento organizzativo, permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- nella fase di *valutazione finale*, infine, quando il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

Tempistica, frequenza, modalità di svolgimento, contenuti dei suddetti momenti di confronto sono definiti sulla base delle specifiche esigenze e, al fine di dare evidenza del reale svolgimento degli stessi e della “qualità” con cui gli stessi vengono condotti, è previsto che sulla singola scheda individuale del valutato sia previsto un campo in cui il valutato possa lasciare un commento dando evidenza dell'avvenuto confronto con il valutatore.

Questo aspetto, tra l'altro, dovrebbe essere tenuto in considerazione per verificare la capacità di valutazione del dirigente.

Un secondo aspetto necessario attiene alla necessità di un meccanismo di calibrazione delle valutazioni al fine di:

- consentire la ponderazione delle valutazioni finali all'interno della stessa amministrazione o articolazione organizzativa;
- consentire il confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull'impiego di standard trasversali;
- mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee, al fine di ottenere una migliore qualità delle valutazioni.

Un tale meccanismo di omogeneizzazione è più efficace se attivato sin dalla fase di programmazione, onde assicurare un maggiore equilibrio nell'assegnazione degli obiettivi da parte dei diversi soggetti coinvolti, e deve tradursi in momenti di confronto “strutturati” e finalizzati all'individuazione di modus operandi condivisi, ai quali partecipano tutti i valutatori del medesimo livello organizzativo, anche avvalendosi del supporto

metodologico degli Organismi Indipendenti di Valutazione.

Gli incontri di calibrazione, pertanto, possono essere svolti in due distinti momenti tra tutti Capi Area e/o tutti i dirigenti di II fascia:

- *ex ante*, al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti e concordare il metro di valutazione da utilizzare;
- *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

In particolare, meccanismi di confronto tra i valutatori in fase di programmazione (*calibration ex ante*) sono funzionali ad assicurare una maggiore chiarezza e omogeneità percepita del Sistema già in fase di definizione degli obiettivi e degli standard valutativi, mentre i medesimi incontri svolti in fase di valutazione finale (*calibration ex post*) permettono di confrontare i punteggi di valutazione assegnati e valorizzare il merito individuale all'interno dell'organizzazione.

Tali meccanismi di omogeneizzazione contribuiscono a rendere la valutazione della performance individuale più oggettiva, più confrontabile, più trasparente, meno soggetta a distorsioni e meno legata alla "soggettività" del singolo valutatore.

Pertanto l'esito della valutazione - e quindi la presenza di differenze, anche significative, fra le valutazioni dei diversi soggetti - diventa potenzialmente più "accettabile".

Un ultimo aspetto sul quale si intende richiamare l'attenzione è la necessaria e chiara distinzione tra la fase di misurazione e quella di valutazione del raggiungimento di un obiettivo. Si tratta di due momenti diversi che come tali devono essere trattati.

In particolare, nella fase di misurazione si provvede a quantificare, nel modo più oggettivo possibile il valore effettivamente raggiunto/conseguito per ciascun indicatore utilizzato e a confrontarlo con il target precedentemente fissato, andando poi a calcolare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Nella fase di valutazione, invece, si attribuisce un significato alla misurazione anche attraverso un'analisi degli scostamenti e delle evidenze rilevabili dell'eventuale mancato o parziale raggiungimento di un obiettivo. Questo significa, ad esempio, che a fronte di una misurazione che evidenzia un raggiungimento non completo di un obiettivo, il valutatore potrebbe successivamente stabilire, sulla base della suddetta analisi, che la valutazione sia comunque pienamente positiva in quanto lo scostamento risulta imputabile a fattori non controllabili dal valutato.

Va, infine, precisato che in tutti i casi in cui, al termine del processo di valutazione, dovessero emergere esiti che corrispondono a livelli di performance non del tutto soddisfacenti, l'amministrazione non dovrebbe limitarsi ad una mera presa d'atto dei predetti risultati, bensì prevedere meccanismi di gestione di tali esiti della valutazione.

Si richiama, in particolare, l'attenzione sull'utilizzo delle informazioni per l'attivazione di percorsi formativi ad hoc, andando ad agire a livello di singolo dipendente, o per la corretta collocazione del personale in determinati ruoli/uffici, intervenendo piuttosto sull'organizzazione nel suo complesso, soprattutto laddove sia emerso che gli scostamenti rilevati siano presumibilmente riconducibili a fattori organizzativi (quali, ad esempio, un'inefficace distribuzione delle risorse, un'inefficace o inefficiente disegno del processo, ecc.).

5.1 Assegnazione degli obiettivi di performance individuale

L'assegnazione degli obiettivi di performance individuale ad opera dei dirigenti di II fascia responsabili di struttura rappresenta il risultato dell'attività di programmazione.

In questa fase avviene la definizione e la formalizzazione² degli obiettivi di risultato da assegnare al personale unitamente alle competenze organizzative attese; in questa fase, si dovrà tener conto degli esiti della valutazione dell'anno precedente al fine di valorizzare e/o migliorare i risultati raggiunti nell'ottica del

² La formalizzazione degli obiettivi di performance da assegnare al personale avviene attraverso appositi modelli di schede definiti dalla Direzione Generale con il supporto dell'Ufficio Controllo di Gestione.

miglioramento continuo della performance.

Il processo di assegnazione degli obiettivi di performance individuali si concretizza con la formalizzazione e la notifica al dipendente (VALUTATO) da parte del suo responsabile di struttura (VALUTATORE) della *scheda degli obiettivi individuali* contenente sia gli obiettivi di risultato sia gli obiettivi delle competenze organizzative attese e avviene, di norma, a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il VALUTATO e il VALUTATORE. In questa sede il valutatore dovrà esplicitare, in particolare, le competenze organizzative/descrittori osservabili e i relativi valori attesi, contestualizzando l'area di attività nell'ambito della quale esse devono essere manifestate. Tale esplicitazione preventiva delle attese consentirà poi, in fase di valutazione a consuntivo, di motivare i giudizi, suffragandoli con le opportune evidenze.

5.1.1 Scheda obiettivi dei dirigenti di II fascia

La scheda degli obiettivi individuali per quanto riguarda la *sezione relativa agli obiettivi di risultato* coincide con la scheda degli obiettivi della struttura di propria responsabilità.

Nella sezione della scheda individuale riservata agli obiettivi di risultato dei Dirigenti di II fascia devono essere inseriti anche gli eventuali obiettivi individuali specifici affidati dal Direttore Generale.

Ai fini della valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari all' 80% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 3).

Nella *sezione degli obiettivi delle competenze organizzative* dei Dirigenti di II fascia devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, che il Direttore Generale ritiene debbano essere attribuite ai Dirigenti in relazione agli obiettivi dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 20%.

Per i tutti i responsabili di struttura tra le competenze assegnate dovranno essere ricomprese necessariamente le competenze:

- **“Motivazione e sviluppo risorse:** *capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita*”.
- **“Differenziazione delle valutazioni individuali dei propri collaboratori:** *rendere la valutazione della performance individuale più oggettiva, più confrontabile, più trasparente, meno soggetta a distorsioni e meno legata alla soggettività del singolo valutatore*”.

La competenza relativa alla differenziazione delle valutazioni può non essere considerata per le strutture con un numero di risorse assegnate pari o inferiore a tre.

In tale ambito rileva sottolineare come la capacità di “valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi” costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d).

La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica, infatti, rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione dei dipendenti, sull'equità percepita e sulla “credibilità” stessa del SMVP: ad un maggiore contributo al raggiungimento della performance complessiva dell'amministrazione da parte del singolo dipendente devono corrispondere non solo valutazioni migliori, ma anche la coerente attivazione degli strumenti di rewarding ed incentivazione, sia estrinseca sia intrinseca. Il Sistema funziona se è in grado di restituire una rappresentazione veritiera del contributo, ovviamente diverso in natura, fornito dai singoli ai risultati dell'organizzazione, sia in termini di obiettivi raggiunti, sia di comportamenti agiti.

E' bene rammentare inoltre come, in coerenza con le nuove indicazioni fornite in materia dai CCNL, in base alla valutazione del personale venga anche riconosciuta la cosiddetta “quota di eccellenza”, pertanto al fine di incentivare il valutatore a differenziare maggiormente i rispettivi giudizi è prevista una percentuale massima di personale che può collocarsi nella fascia di merito più alta (cosiddetta quota di eccellenza) all'interno di ciascuna Struttura. Pertanto è previsto che la percentuale massima di dirigenti di II fascia che può collocarsi nella fascia di merito più alta non sia superiore al 25% rispetto al totale del personale della dirigenza di II fascia.

Infine, con riferimento ai dirigenti di II fascia, affinché per questi possa essere valutata l'“eccellenza” uno dei criteri consisterà nella corretta differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori, ossia che dirigenti di II fascia dimostrino di aver correttamente esercitato il proprio ruolo di valutatori.

Al fine di consentire al Direttore Generale di valutare la capacità dei dirigenti di II fascia di differenziare le valutazioni individuali dei propri collaboratori, in sede di valutazione finale dei propri collaboratori, ogni dirigente di II fascia dovrà inviare alla Direzione Generale un prospetto riepilogativo in cui dare evidenza della proposta di punteggio di valutazione per i dirigenti sanitari e del punteggio di valutazione per il personale non dirigenziale.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal Direttore Generale (VALUTATORE) e dal dirigente di II fascia responsabile di struttura (VALUTATO).

Una volta assegnato l'incarico al dirigente di II fascia responsabile di struttura, verrà formalizzata sia la “scheda obiettivi di struttura” sia quella individuale.

5.1.2 Scheda obiettivi dei dirigenti sanitari

Nella scheda degli obiettivi individuali tra *gli obiettivi di risultato* dei Dirigenti sanitari devono essere inseriti obiettivi:

- che concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici, istituzionali ed annuali assegnati alla struttura di appartenenza;
- obiettivi di *gruppo*: nell'ambito degli obiettivi assegnati alla struttura presso cui è incardinato il Dirigente, il Direttore Generale, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il Dirigente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;
e/o
- eventuali obiettivi individuali *specifici* affidati dal Direttore Generale, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura a cui è assegnato il Dirigente;

Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, coerenti con la natura dell'incarico conferito al Dirigente, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali che a quelli annuali, sulla base delle priorità e degli indirizzi della struttura ove tali Dirigenti prestano servizio.

Ai fini della valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari all'80% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 3).

Nella scheda degli obiettivi individuali dei Dirigenti sanitari devono essere riportate *le competenze organizzative*, con i relativi descrittori ed i pesi, che il Direttore Generale, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato, ritiene debbano essere agite in relazione agli obiettivi dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 20%.

La scheda di assegnazione degli obiettivi individuali di risultato e degli eventuali obiettivi specifici e/o di gruppo, con relativo peso percentuale, deve essere sottoscritta dal Dirigente sanitario (VALUTATO) e dal Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato.

Gli obiettivi dovranno essere assegnati sentito il responsabile della Struttura, a tutto il personale incardinato presso la Struttura di appartenenza dopo un periodo minimo di assegnazione di 30 giorni di calendario dalla data di conferimento dell'incarico al dirigente incardinato presso la struttura in oggetto.

La scheda individuale verrà pertanto assegnata al dipendente anche se quest'ultimo risulta assente da o per lungo periodo; in tal caso verrà tuttavia garantita la condivisione degli obiettivi tramite posta elettronica.

Qualora il dipendente sia stato trasferito ad altra struttura in corso d'anno, verrà predisposta una scheda obiettivi individuale per ogni struttura presso cui il dipendente è stato incardinato, nelle modalità stabilite dai precedenti capoversi. Secondo l'orientamento applicativo dell'ARAN, infatti, tutti i dipendenti devono essere valutati individualmente (anche chi è stato sempre assente), ciò presuppone che tutti ricevano una scheda di obiettivi ad inizio anno e che la scheda venga valutata non per ciò che poteva essere fatto nel periodo di presenza ma rispetto agli obiettivi che si sarebbero dovuti raggiungere in tutto l'anno. Pertanto la scheda va fatta anche a chi ad inizio anno o nel momento in cui viene trasferito in un ufficio è assente per lungo tempo (la scheda va fatta indipendentemente da quando il/la dipendente riprende servizio in ufficio e bisognerà fargliela

sempre pervenire almeno per e-mail). Questo approccio evita confusione e determina per ciascuno il proprio “*to do*” indipendentemente da quello che avverrà nel corso dell’anno.

In sede di valutazione il Dirigente responsabile di Struttura verificherà se il dipendente ha effettivamente lavorato durante l’anno e per quanto tempo; tuttavia il Dirigente responsabile di Struttura farà la valutazione del proprio collaboratore tenendo conto degli effettivi risultati ottenuti.

Infine per quanto riguarda la “quota di eccellenza”, è previsto che la percentuale massima di dirigenti sanitari che può collocarsi nella fascia di merito più alta all’interno di ciascuna Struttura non sia superiore al 25% del personale totale della dirigenza sanitaria della Struttura (ad eccezione delle Strutture aventi un numero pari o inferiore a 3 dirigenti sanitari).

5.1.3 Scheda obiettivi al personale non dirigenziale

Nella scheda degli obiettivi individuali tra *gli obiettivi di risultato* del personale non dirigenziale devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- che concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici, istituzionali ed annuali assegnati alla struttura di appartenenza;
- obiettivi di gruppo: nell’ambito degli obiettivi assegnati alla struttura presso cui è incardinato il dipendente, il Dirigente responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il dipendente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;
- eventuali obiettivi individuali specifici affidati dal Dirigente responsabile della struttura.

Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali che a quelli annuali, sulla base delle priorità dell’Ufficio.

Ai fini della valutazione complessivo il peso, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 3).

La Conferenza dei Capi Area, di anno in anno, può dare indicazioni sulle griglie di competenze organizzative fisse e uguali per tutti, distinte per area funzionale e profilo professionale. Ciascuna griglia dovrà avere fino ad un massimo di 4 competenze osservabili.

Nella scheda degli obiettivi individuali *tra le competenze organizzative* del personale non dirigenziale devono essere individuate le competenze organizzative, come sopra individuate, che devono essere agite in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione complessiva, peseranno per il 20%.

Come già anticipato al paragrafo 4.3 per il personale non dirigenziale, è previsto uno specifico obiettivo di performance individuale collegato alla effettiva presenza in servizio. Il peso di tale obiettivo è fisso per tutto il personale non dirigenziale nella misura del 10%.

La scheda di assegnazione degli obiettivi individuali di risultato e degli eventuali obiettivi specifici e/o di gruppo, con relativo peso percentuale, deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al Dipendente (VALUTATO).

Gli obiettivi dovranno essere assegnati dal Dirigente responsabile di Struttura a tutto il personale incardinato presso la Struttura di appartenenza dopo un periodo minimo di assegnazione di 30 giorni di calendario dalla data di attribuzione del collaboratore alla Struttura in oggetto.

La scheda individuale verrà pertanto assegnata al dipendente anche se quest’ultimo risulta assente da o per lungo periodo; in tale caso verrà tuttavia garantita la condivisione degli obiettivi tramite posta elettronica.

Qualora il dipendente sia stato trasferito ad altra struttura in corso d’anno, verrà predisposta una scheda obiettivi individuale per ogni struttura presso cui il dipendente è stato incardinato, nelle modalità stabilite dai precedenti capoversi.

Secondo l’orientamento applicativo dell’ARAN tutti i dipendenti devono essere valutati individualmente (anche chi è stato sempre assente), ciò presuppone che tutti ricevano una scheda di obiettivi ad inizio anno e che la scheda venga valutata non per ciò che poteva essere fatto nel periodo di presenza ma rispetto agli obiettivi che

si sarebbero dovuti raggiungere in tutto l'anno. Pertanto la scheda va fatta anche a chi ad inizio anno o nel momento in cui viene trasferito in un ufficio è assente per lungo tempo (la scheda va fatta indipendentemente da quando il dipendente riprende servizio in presenza o in modalità agile e bisognerà fargliela sempre pervenire almeno per e-mail). Questo approccio evita confusione e determina per ciascuno il proprio "to do" indipendentemente da quello che avverrà nel corso dell'anno.

In sede di valutazione il Dirigente responsabile di Struttura verificherà se il dipendente ha effettivamente lavorato durante l'anno e per quanto tempo; tuttavia il Dirigente responsabile di Struttura farà la valutazione del proprio collaboratore tenendo conto degli effettivi risultati ottenuti.

Infine per quanto riguarda la "quota di eccellenza", è previsto che la percentuale massima di personale che può collocarsi nella fascia di merito più alta all'interno di ciascuna Struttura non sia superiore al 30% del totale personale non dirigente del comparto della Struttura (ad eccezione delle Strutture aventi un numero pari o inferiore a 3 collaboratori non dirigenti).

5.1.4 Trasmissione delle schede in fase di assegnazione

Tutte le schede in formato digitale degli obiettivi individuali sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, al Settore Risorse Umane e all'Ufficio Controllo di Gestione.

L'originale della scheda gli obiettivi assegnati viene conservato presso la singola Struttura al fine di averne la disponibilità immediata al termine dell'anno per l'effettuazione della valutazione.

5.2 Verifica intermedia

La misurazione delle performance non può essere concepita come attività "puntuale", svolta solo all'inizio e alla fine dell'anno, ma deve essere intesa come processo continuo, caratterizzato da momenti di monitoraggio intermedio. In questa fase si effettua una verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese, al fine di evidenziare aspetti rilevanti per la valutazione finale.

In tal caso, il valutatore nel corso di un colloquio formale si confronterà con il rispettivo valutato sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa e redigerà apposito verbale da conservare agli atti dell'ufficio e di cui si terrà conto nella fase di verifica finale.

5.2.1 Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione

A seguito della verifica intermedia, ove sussistano motivi di particolare gravità o sopravvenute modifiche organizzative, si potrà procedere alla modifica e ridefinizione degli obiettivi individuali di risultato assegnati.

Ove modificata, la scheda in formato digitale è inviata da ciascun responsabile di struttura al Settore Risorse Umane ed all'Ufficio Controllo di Gestione.

5.3 Metodi di valutazione

Alla valutazione effettuata dal superiore gerarchico, che attualmente rappresenta il modello largamente prevalente e storicamente impiegato dall'Agenzia Italiana del Farmaco, viene affiancata a partire dalla presente annualità, anche un'autovalutazione da parte del valutato.

Per quanto riguarda invece la valutazione da parte di stakeholder esterni (per esempio, da parte degli utenti di un servizio erogato dall'ufficio o di un campione di cittadini opportunamente individuato) o da altri portatori di interessi si rinvia al SMVP al paragrafo 3.5 relativo alla "valutazione partecipativa".

Si riporta di seguito un esempio meramente indicativo del possibile utilizzo differenziato delle fonti di giudizio con riguardo rispettivamente al personale dirigente e al personale non dirigente:

Tabella 4: utilizzo differenziato delle fonti di giudizio per dirigenti ed e personale non dirigenziale

SOGGETTI VALUTATI: DIRIGENTI DI II FASCIA E DIRIGENTI SANITARI	FONTE DEL GIUDIZIO		
	SUPERIORE GERARCHICO	STAKEHOLDERS	AUTOVALUTAZIONI
Erogazione del trattamento economico accessorio	X		
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	X	X	X
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	X		
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	X		

SOGGETTI VALUTATI: PERSONALE NON DIRIGENZIALE	FONTE DEL GIUDIZIO		
	SUPERIORE GERARCHICO	STAKEHOLDERS	AUTOVALUTAZIONI
Erogazione del trattamento economico accessorio	X		
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	X	X	X
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	X		
Procedure comparative per il conferimento di Posizioni Organizzative	X		
Progressioni economiche	X		
Progressioni di carriera	X		
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	X		

Nel prevedere nel proprio SMVP metodi di valutazione ulteriori rispetto alla valutazione del superiore gerarchico, l'Amministrazione dovrà anche indicare su quali dimensioni di performance individuale potranno essere chiamati ad esprimersi i diversi soggetti sopra indicati. A titolo di esempio, la valutazione da parte dei collaboratori potrebbe fare riferimento ai comportamenti agiti, o ad un sottoinsieme degli stessi, mentre gli stakeholder esterni potrebbero essere coinvolti nella valutazione dei risultati raggiunti, anche alla luce di quanto previsto dalle linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

In merito alla tempistica o frequenza di valutazione è opportuno specificare che, mentre per le finalità connesse all'erogazione del trattamento economico accessorio è necessario che la performance individuale sia valutata annualmente, per altre finalità potrebbero essere definiti orizzonti temporali diversi e più funzionali ad un corretto svolgimento del processo medesimo.

Ad esempio, in caso di conferimento di un incarico, coerentemente con quanto prima ipotizzato in termini di contenuti, si potrebbe prevedere una valutazione triennale (in funzione della durata dello stesso).

5.4 Valutazione obiettivi individuali

In questa fase si effettua la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese e l'identificazione delle aree di miglioramento.

Il processo di verifica finale deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio, lasciando evidenza sulla scheda dell'avvenuta condivisione.

Il metodo attuato dall'Agenzia Italiana del Farmaco è la classica valutazione a 180° compiuta dal superiore gerarchico, affiancata da una autovalutazione degli obiettivi di risultato individuali da parte del valutato.

L'autovalutazione da allegare alla scheda individuale verrà redatta a cura del valutato e consisterà in una sintetica nota da accompagnare alla relazione degli obiettivi di risultato individuali predisposta da quest'ultimo.

La valutazione degli obiettivi dovrà tener conto degli "eventi significativi", raccolti durante il periodo oggetto di valutazione. Nel caso delle competenze organizzative, i dati significativi sono rappresentati da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato. Per gli obiettivi di risultato la relativa valutazione deve utilizzare, ove possibile, le risultanze dei sistemi informatizzati in uso presso l'Amministrazione.

Ai fini di una più completa partecipazione del personale al processo di valutazione, ciascun valutato predispone una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, anche le evidenze più significative sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di risultato e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

Il personale *valutato* dovrà predisporre una breve relazione, da trasmettere al proprio *valutatore*, contenente la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e rendicontare tali risultati, indicatori e valori rilevati rispetto ai valori attesi, utilizzando un apposito template che dovrà essere compilato in coerenza con la scheda di assegnazione obiettivi.

Per gli obiettivi di risultato, la fase di valutazione finale dovrà riportare le seguenti informazioni:

- **OBIETTIVO DI RISULTATO:** descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato
- **INDICATORE:** descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo
- **TARGET:** indica il valore atteso a fine anno.
- **PUNTEGGIO ASSEGNATO:** indica il peso dell'indicatore nella assegnazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100)
- **PUNTEGGIO OTTENUTO:** indica il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100)
- **EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella fase di assegnazione.

Al termine della condivisione della valutazione tra *valutatore* e *valutato*, il *valutatore* deve aver cura di completare la scheda di valutazione con tutti gli elementi condivisi e con le eventuali osservazioni formulate dal *valutato*.

Infine, la scheda con la fase di valutazione finale deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al Dipendente (VALUTATO).

La scheda degli obiettivi individuale sarà valutabile dal Dirigente di Struttura se il dipendente da valutare ha svolto almeno 30 giorni di lavoro effettivo (in presenza o in modalità di lavoro agile) e comunque sempre sulla base dei risultati realmente raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati.

5.4.1 Trasmissione della scheda di valutazione finale

Le schede in formato digitale contenenti la valutazione finale sono inviate via posta elettronica da ciascun responsabile di struttura al Settore Risorse Umane e all'Ufficio Controllo di Gestione.

5.4.2 La valutazione negativa

Al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, il Legislatore nel 2017, ha espressamente previsto una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative che deve essere opportunamente disciplinata nel Sistema.

In particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 prevede espressamente che "la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

Questa disposizione va letta insieme al richiamato art. 55-quater che prevede il licenziamento disciplinare in caso di "insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009".

Quanto sopra impone, quindi, alle amministrazioni di definire all'interno del proprio SMVP cosa la stessa intenda per valutazione negativa, definendo, ad esempio, una soglia di punteggio minima (all'interno della scala di valutazione definita nel Sistema stesso) al di sotto della quale la valutazione deve intendersi negativa.

Resta fermo, viceversa, che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa.

Per valutazione negativa degli obiettivi individuali del personale dell'Agenzia Italiana del Farmaco si intende pertanto una valutazione complessiva individuale inferiore al **60%** della valutazione complessiva massima individuale ottenibile.

5.5 Personale preposto alla valutazione

Il *valutatore* coincide con il responsabile della struttura che ha assegnato gli obiettivi al *valutato*.

5.6 Trasferimenti o cessazioni in corso d'anno e attività trasversali

In caso di cessazione dal servizio (pensionamento, risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, mobilità, ecc.) di un collaboratore o del dirigente responsabile di Struttura, quest'ultimo in qualità di *valutatore* è tenuto ad effettuare, entro 30 giorni, la valutazione finale degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative.

5.7 Le diverse tipologie di algoritmo di performance

L'algoritmo di performance complessiva individuale P_d per ciascun dipendente valutato "d" viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100; concorrono alla definizione di tale algoritmo la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione delle competenze organizzative in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore**.

5.7.1 "Algoritmo" di performance organizzativa

Il livello di performance raggiunto da ciascuna struttura organizzativa P_{UO} è dato dalla somma pesata dei livelli di performance dei singoli obiettivi (istituzionali o strategici o operativi, triennali o annuali) assegnati alla struttura; il livello di performance di ciascun obiettivo viene misurato sulla base degli indicatori utilizzati.

Il livello di performance della struttura organizzativa P_{UO} può assumere un valore compreso tra 0 e 100 ed è calcolato nel modo seguente:

$$P_{UO} = (\text{Peso } O1) \times P_1 + (\text{Peso } O2) \times P_2 + \dots + (\text{Peso } On) \times P_n$$

Dove P_n è il livello di performance raggiunto per l'obiettivo n -esimo e P_o è il peso, in termini percentuali, dell' n -esimo obiettivo.

5.7.2 "Algoritmo" di performance delle competenze organizzative

Ciascuna competenza organizzativa è articolata su differenti descrittori comportamenti, valutati su 3 livelli: critico, in sviluppo, da atteso ad eccellente.

I 3 livelli, in termini di punteggio equivalgono a:

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso ad eccellente
da 1 a 7 punti	da 8 a 17 punti	da 18 a 25 punti

Il punteggio attribuito alla singola competenza organizzativa è calcolato come media della valutazione dei descrittori comportamentali (vedi tabella 5).

Ipotizzando che la prima delle cinque competenze sia la leadership, di seguito si riportano i comportamenti attribuibili a tale competenza al fine di quantificare nel modo più oggettivo possibile il punteggio da attribuire al dipendente.

Nella tabella seguente, per ogni riga e cioè per ogni descrittore comportamentale, procedendo nella lettura dei riquadri da sinistra verso destra, il giudizio aumenta.

Tabella 5: esempio di calcolo punteggio della competenza organizzativa "Leadership"

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo		
Livello critico (da 1 a 7 punti)	Livello in sviluppo (da 8 a 17 punti)	Livello atteso ad eccellente (da 18 a 25 punti)
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere
Punteggio per la leadership	20	

Pertanto, essendo 4 le competenze organizzative assegnate, ciascuna con un uguale peso del 25%, il punteggio

complessivo dell'area delle competenze organizzative P_{CO} è calcolato nel modo seguente e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{CO} = P_{CO1} + P_{CO2} + P_{CO3} + P_{CO4}$$

Esempio: supponendo che il punteggio della competenza CO_1 (ovvero la leadership, nell'esempio considerato) sia pari a **20**, quello della competenza CO_2 sia **25**, quello della competenza CO_3 sia **15** e quello della competenza CO_4 sia pari a **25**, si ha che il livello di performance relativo all'area delle competenze organizzative P_{CO} sarà pari a:

$$P_{CO} = 20 + 25 + 15 + 25 = \mathbf{85}$$

5.7.3 "Algoritmo" di performance del Direttore Generale

Il livello di performance raggiunto dal Direttore Generale (P_{DG}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici ed istituzionali connessi al Piano della Performance (P_{OS}), dal livello di realizzazione degli obiettivi individuali (P_{OI}) e dalle competenze organizzative dimostrate (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{DG} = (60\% \times P_{OS}) + (25\% \times P_{OI}) + (15\% \times P_{CO})$$

5.7.4 "Algoritmo" di performance dei Dirigenti di II fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di II fascia (P_{D2}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali (P_{UO}) della struttura di cui è responsabile, dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali per la struttura di cui è temporaneamente responsabile *ad interim* (P_{Int_SO}), dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali specifici (P_{OSi}) e dalle competenze organizzative dimostrate (P_{CO}). Il livello di performance P_{D2} è esprimibile con le seguenti formule e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100 a seconda che il Dirigente di II fascia si trovi in una delle seguenti situazioni:

a) titolarità d'Ufficio

$$P_{D2} = P_{UO} + P_{CO}$$

$$P_{D2} = (80\% \times P_{UO}) + (20\% \times P_{CO})$$

b) titolarità d'Ufficio più Interim

$$P_{D2} = P_{UO} + P_{Int_UO} + P_{CO}$$

$$P_{D2} = (56\% \times P_{UO}) + (24\% \times P_{Int_UO}) + (20\% \times P_{CO})$$

c) titolarità d'Ufficio con obiettivo specifico individuale

$$P_{D2} = P_{UO} + P_{OSi} + P_{CO}$$

$$P_{D2} = (70\% \times P_{UO}) + (10\% \times P_{OSi}) + (20\% \times P_{CO})$$

5.7.5 “Algoritmo” di performance dei Dirigenti sanitari

a) dipendente senza obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente sanitario P_{Dps} incardinato nell'unità organizzativa UO , è la somma del livello di performance P_{UO} relativo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali di struttura, del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato P_{ORi} e del livello di performance individuale relativo alle competenze organizzative P_{CO} dimostrate e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{Dps} = P_{UO} + P_{ORi} + P_{CO}$$

$$P_{Dps} = (40\% \times P_{UO}) + (40\% \times P_{ORi}) + (20\% \times P_{CO})$$

b) dipendente con obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente sanitario P_{Dps} incardinato nell'unità organizzativa UO , è la somma del livello di performance P_{UO} relativo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali di struttura, del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato P_{ORi} , del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali specifici P_{Osi} e del livello di performance individuale relativo alle competenze organizzative P_{CO} dimostrate e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{Dps} = P_{UO} + P_{ORi} + P_{Osi} + P_{CO}$$

$$P_{Dps} = (40\% \times P_{UO}) + (30\% \times P_{ORi}) + (10\% \times P_{Osi}) + (20\% \times P_{CO})$$

5.7.6 “Algoritmo” di performance del personale non dirigenziale

a) dipendente senza obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance raggiunto dal personale non dirigenziale P_C incardinato nell'unità organizzativa UO , è la somma del livello di performance P_{UO} relativo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali di struttura, del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato P_{ORi} , del livello di performance individuale relativo alle competenze organizzative P_{CO} dimostrate e dell'indicatore di “presenza” P_p e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_C = P_{UO} + P_{ORi} + P_{CO} + P_p$$

$$P_C = (40\% \times P_{UO}) + (30\% \times P_{ORi}) + (20\% \times P_{CO}) + (10\% \times P_p)$$

b) dipendente con obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance P_C raggiunto da ciascuna unità di personale non dirigenziale, appartenente all'unità organizzativa UO , a cui sono stati assegnati obiettivi individuali specifici è la somma pesata del livello di performance P_{UO} relativo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali di struttura, del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato P_{ORi} , del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali specifici P_{Osi} , del livello di performance relativo alle competenze organizzative P_{CO} dimostrate e dell'indicatore di “presenza” P_p .

$$P_C = P_{UO} + P_{ORi} + P_{Osi} + P_{CO} + P_p$$

$$P_C = (30\% \times P_{UO}) + (30\% \times P_{ORI}) + (10\% \times P_{OSI}) + (20\% \times P_{CO}) + (10\% \times P_p)$$

5.7.7 "Indicatore" di presenza

L'indicatore di presenza è calcolato sulla base dei giorni lavorativi previsti ed è articolato su 4 livelli che, in termini di punteggio, equivalgono a:

Livello A dall'80% al 100% di presenza $P_p = 100\%$

Livello B dall'60% al 79% di presenza $P_p = 60\%$

Livello C dall'40% al 59% di presenza $P_p = 30\%$

Livello D da 0% al 39% di presenza $P_p = 10\%$

5.8 Lavoro agile

L'Agenzia con determina del Direttore Generale n. 532 del 30 marzo 2018, ha adottato l'atto di indirizzo per l'attuazione di progetti di telelavoro e progetti sperimentali di lavoro agile, in attuazione dell'art. 14 della legge n. 124/2015.

Tuttavia alla luce dell'emergenza sanitaria Covid-19, ai sensi dell'art. 87 del decreto-legge n. 18 del 17 marzo 2020 e dell'art. 263, comma 1 del decreto-legge n. 34 del 19 maggio 2020, l'applicazione del lavoro agile ha subito una repentina accelerazione ed è stato impiegato come strumento di lavoro, largamente diffuso, a cui ricorrere durante la pandemia per contemperare l'esigenza della tutela della salute pubblica con quella di garantire il pieno funzionamento dell'azione amministrativa.

Ai sensi dell'art. 6 del Decreto del Ministero della Pubblica Amministrazione del 19/10/20 il presente documento viene aggiornato prevedendo che ciascun dirigente, anche verificando i feedback che arrivano dall'utenza e dal mondo produttivo, monitori le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo.

Ai fini del monitoraggio i responsabili di struttura dovranno compilare ogni semestre una "relazione *medio tempore* dell'attività di struttura resa in modalità di lavoro agile" secondo lo schema dell'Allegato 4.

Ciascun dirigente dell'Agenzia organizza il proprio ufficio assicurando lo svolgimento del lavoro agile, nel rispetto delle percentuali consentite dalla normativa vigente, del personale preposto alle attività che possono essere svolte secondo tale modalità ed al fine di misurare il buon andamento, l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni lavorative del personale in modalità agile riceve rendicontazioni periodiche da parte di ciascun dipendente di sua responsabilità.

Anche per le prestazioni lavorative rese in modalità agile i metodi di valutazione utilizzati dai dirigenti dell'Agenzia sono improntati al raggiungimento dei risultati e a quelli dei comportamenti organizzativi.

Ai fini della valutazione della performance individuale, la prestazione lavorativa resa in modalità agile equivale a tutti gli effetti a quella resa in presenza.

Il dirigente AIFA, in coerenza con gli obiettivi e i criteri per la valutazione dei risultati, pertanto monitora e verifica su base periodica le prestazioni rese in modalità agile da un punto di vista sia quantitativo sia qualitativo. L'amministrazione, anche ai fini del monitoraggio, assicura un'adeguata, periodica informazione sul lavoro agile, secondo le modalità indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'Amministrazione garantisce altresì la verifica dell'impatto del lavoro agile sulla complessiva qualità dei servizi erogati e delle prestazioni rese, tenuto conto dei dati e delle eventuali osservazioni provenienti dall'utenza e dal mondo produttivo.

Elenco Allegati al Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance

Allegato 1: Scheda obiettivi individuali Dirigenza II fascia

Allegato 2: Scheda obiettivi individuali Dirigenza Sanitaria

Allegato 3: Scheda obiettivi individuali Comparto

Allegato 4: Relazione *medio tempore* dell'attività di struttura resa in modalità di lavoro agile

Allegato 5: Mappatura stakeholders AIFA

Allegato 6: Competenze organizzative