



**MANUALE OPERATIVO  
del Sistema di Misurazione e Valutazione  
della Performance (SMVP) 2022**

**(Performance 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 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 .....	20
5.2 Verifica intermedia .....	21
5.2.1 Revisione obiettivi, pesi, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione .....	21
5.3 Metodi di valutazione.....	21
5.4 Valutazione obiettivi individuali .....	22
5.4.1 Trasmissione della scheda di valutazione finale .....	23
5.4.2 La valutazione negativa.....	23
5.5 Soggetti preposti 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 degli obiettivi individuali di risultato .....	24
5.7.2 “Algoritmo” di performance delle competenze organizzative .....	24
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.....	26
5.7.6 “Algoritmo” di performance del personale non dirigenziale.....	27
5.8 Lavoro agile .....	27
Elenco 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 2022 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.

Il documento è stato inoltre aggiornato ai sensi del Decreto del Ministero della Funzione Pubblica del 19/10/2020 riguardante il lavoro agile, dell'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020 sulla istituzione del Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) nonché dell'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021 sulla istituzione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Si rappresenta inoltre che all'esito della copiosa normativa intervenuta medio tempore nell'ambito della emergenza sanitaria Covid-19, il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", all'art. 6 ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Detto piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni.

In data 2 dicembre 2021 la Conferenza Unificata ha dato il suo via libera al decreto del ministro per la Pubblica amministrazione per la definizione del PIAO. Nella medesima occasione, è stata accolta la richiesta di posticipare la scadenza del 31 gennaio 2022 come termine ultimo per l'adozione dei PIAO da parte delle amministrazioni.

Come annunciato sul sito istituzionale della Funzione Pubblica, per evitare duplicazioni e coordinare i contenuti delle sezioni del Piano, saranno utilizzate le specifiche linee guida rese disponibili dalla Funzione Pubblica.

Tuttavia il c.d. "decreto milleproroghe", decreto legge n. 228 del 30 dicembre 2021, ha previsto all'art. 1, comma 12, che "(...) In sede di prima applicazione il Piano è adottato entro il 30 aprile 2022 (...)".

Il primo PIAO dell'Agenzia Italiana del Farmaco è stato pertanto adottato dal Consiglio di Amministrazione con la delibera n.12 del 28.04.22.

Infine si rappresenta che i passaggi procedurali formalizzati storicamente su supporto cartaceo vengono descritti nel presente manuale nelle more della implementazione del modulo della piattaforma software GZOOM dedicato alla gestione informatica della performance individuale.

## 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.

Sia per i **dirigenti sanitari** che per il **personale non dirigente** 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 ed 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 (si veda la classica valutazione a 180° compiuta dal superiore gerarchico), come ad esempio quella a 360° 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 il 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 ed 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 nella sezione sulla Performance del PIAO (ex 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 nella sezione della Performance del PIAO.
- 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 di garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- Provvede alla conservazione delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi di struttura e quelle delle valutazioni 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 gli obiettivi assegnati al dipendente di cui quest'ultimo è chiamato ad assicurarne il raggiungimento. 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 macro-aree 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"**

<b>Competenza organizzativa</b>	<b>Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli</b>
Orientamento al cambiamento	<i>Tutto il personale</i>
Visione strategica	<i>Dirigenti di II fascia</i>
Guida	<i>Dirigenti di II fascia</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"**

<b>Competenza organizzativa</b>	<b>Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli</b>
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"**

<b>Competenza organizzativa</b>	<b>Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli</b>
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"**

<b>Competenza organizzativa</b>	<b>Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli</b>
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 5 competenze organizzative, differenziate per tipologia di profilo professionale (dirigenti di II fascia, dirigenti sanitari e personale non dirigenziale), aventi ciascuna un ugual peso pari al 20%.

La rappresentazione delle competenze selezionate per ciascun profilo è mostrata nelle schede individuali dei Dirigenti di II fascia, Dirigenti sanitari e Personale del comparto, che costituiscono gli allegati da 1 a 3 del presente

documento<sup>1</sup>.

Ciascuna competenza organizzativa oltre ad avere una propria descrizione e l'indicazione dei possibili destinatari, è declinata su 4 livelli (*critico, in sviluppo, atteso ed 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 4 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 confronto finale per oggettivare il più possibile la valutazione sull'area delle competenze organizzative.

L'elenco delle competenze organizzative selezionabili e i rispettivi descrittori comportamentali sono declinati per i quattro livelli *critico, in sviluppo, atteso ed eccellente* e sono riportati nell'allegato 4.

**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 non dirigente		
Descrittore comportamentale	Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
1	1. Non favorisce la circolazione di informazioni qualificate	1. Favorisce la circolazione di informazioni qualificate solo se sollecitato	1. Favorisce la circolazione di informazioni qualificate	1. Stimola colleghi o collaboratori a favorire la circolazione di informazioni qualificate
2	2. Utilizza linguaggio e terminologia non adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Se sollecitato utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	2. Utilizza linguaggio e terminologia adeguati alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari e ne verifica la comprensione
4	3. Non bilancia in modo adeguato analiticità e 3 sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Si sforza di bilanciare analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Bilancia adeguatamente analiticità e sinteticità nell'esprimere concetti ed idee	3. Esprime concetti ed idee con un bilanciamento eccellente di analisi e sintesi anche in relazione al mezzo di comunicazione utilizzato
3	4. Non si preoccupa di curare le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrando chiusura al dialogo	4. Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni solo se stimolato	4. Cura le relazioni con interlocutori interni ed esterni, mostrandosi disponibile al dialogo	4. Diffonde la cultura del dialogo dimostrando spiccata attenzione alla cura delle relazioni con interlocutori interni ed esterni

**Descrittori comportamentali**

<sup>1</sup> I format allegati al presente manuale saranno utilizzati per l'assegnazione degli obiettivi a partire dall'anno 2023.

### 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 <b>Peso: 60%</b>	Obiettivi Individuali e Capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori <b>Peso: 25%</b>	Competenze organizzative <b>Peso: 15%</b>	CdA SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE  DIREZIONE GENERALE  UFFICIO CONTROLLO DI GESTIONE  SETTORE RISORSE UMANE
DIRIGENTE DI II FASCIA	Obiettivi di struttura (generali, specifici e strategici e istituzionali) <b>Peso: 50%</b>	Eventuali Obiettivi individuali specifici	Competenze organizzative <b>Peso: 50%</b>	DIRETTORE GENERALE	
DIRIGENTE SANITARIO	Contributo al conseguimento Obiettivi di struttura (obiettivi individuali di risultato come da "scheda individuale") <b>Peso: 50%</b>	Eventuali Obiettivi individuali specifici	Competenze organizzative <b>Peso: 50%</b>	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II° FASCIA	
		Eventuali Obiettivi di gruppo specifici			
		Eventuali Obiettivi individuali e di gruppo specifici			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE (AREA III, II E I)	Contributo al conseguimento Obiettivi di struttura (obiettivi individuali di risultato come da "scheda individuale") <b>Peso: 50%</b>	Eventuali Obiettivi individuali specifici	Competenze organizzative <b>Peso: 50%</b>	DIRIGENTE DI II° FASCIA	
		Eventuali Obiettivi di gruppo specifici			
		Eventuali Obiettivi individuali e di gruppo specifici			

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative per i dirigenti di II fascia, per i dirigenti sanitari e per il personale non dirigenziale sono stati uniformati rispettivamente ai valori del 50% e del 50%.

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

Per le figure professionali dei dirigenti sanitari e del 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.

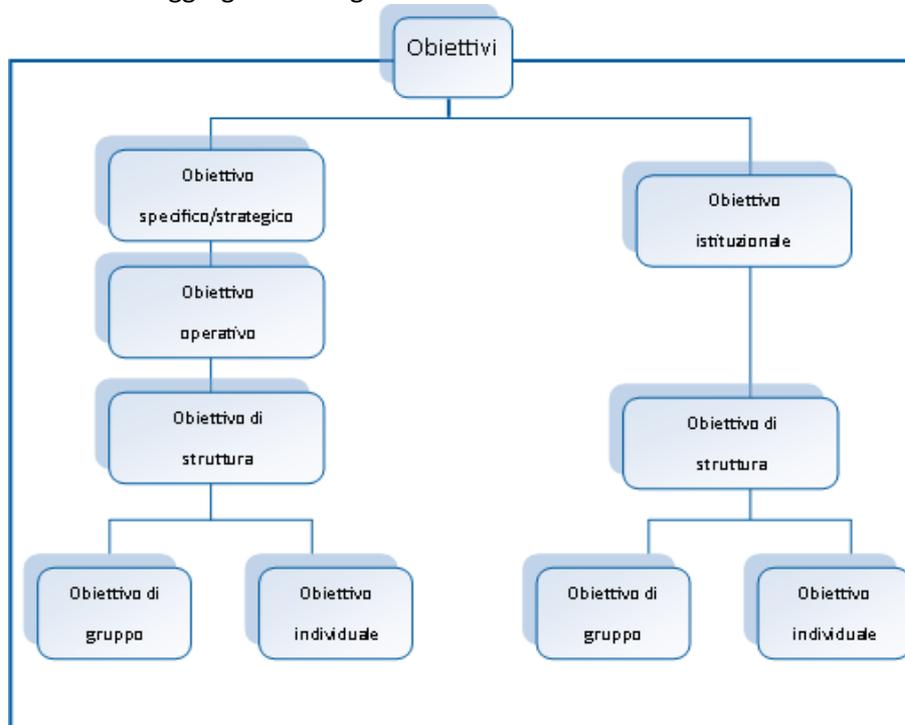
In fase di assegnazione degli obiettivi individuali al personale, nel momento in cui venissero attribuiti al dipendente uno o più obiettivi di gruppo, verrà assegnato un peso a ciascun obiettivo. In tal modo, si potrà responsabilizzare maggiormente il personale sul raggiungimento degli obiettivi di propria 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%: pertanto 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 e per il personale non dirigente non potrà superare il

40%.

### Il sistema degli obiettivi

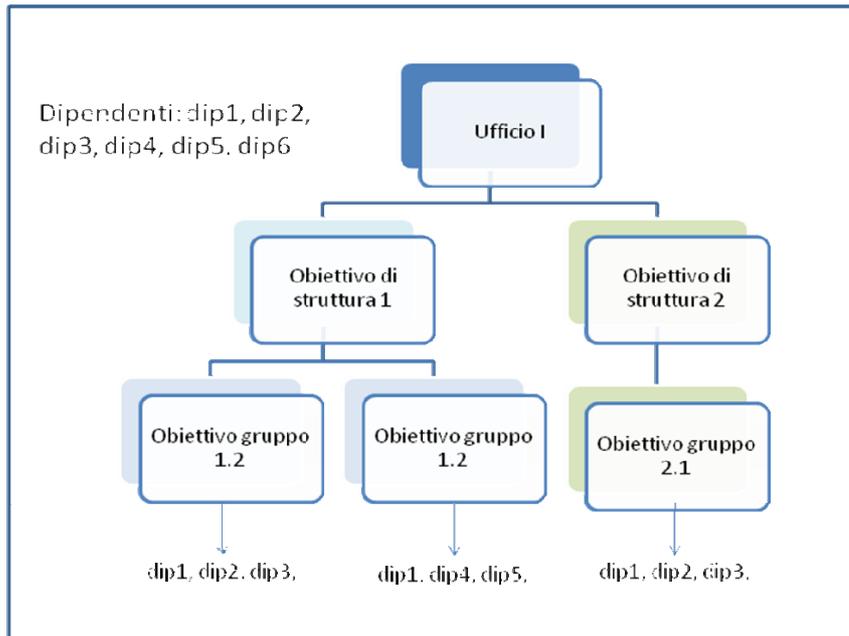
In questo paragrafo sono definite le varie tipologie di obiettivi soggetti a valutazione. Nella figura seguente sono sintetizzati i vari livelli di disaggregazione degli obiettivi.



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

- **Obiettivi specifici/strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica (si veda 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 (si veda 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 può 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 attribuibili alle dimensioni della valutazione individuale in base alla finalità per i dirigenti e per il personale non dirigente**

**PERSONALE DIRIGENTE**

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI	
	RISULTATI INDIVIDUALI	COMPORAMENTI

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.
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	50%	50%
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	50%	50%
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	50%	50%

**PERSONALE NON DIRIGENTE**

FINALITA' DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI	
	RISULTATI INDIVIDUALI	COMPORAMENTI
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.
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	50%	50%
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	50%	50%
Procedure comparative per il conferimento di Posizioni Organizzative	50%	50%
Progressioni economiche	50%	50%
Progressioni di carriera	50%	50%
Procedure per lo svolgimento del lavoro in modalità agile o per il suo rinnovo	50%	50%

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, rispetto ai quali rendere conto al termine dello stesso incarico per un eventuale rinnovo.

## 5 LE FASI DEL PROCESSO

Di seguito sono riportate le scadenze principali relative alla performance individuale e quelle ad esse strettamente collegate (per tutte le scadenze del ciclo della performance nel suo complesso si veda il par. 3.1 del SMVP).

Scadenze	Attività connesse agli obiettivi individuali
31 Gen	Relazione sul raggiungimento degli Obiettivi di struttura relativi all'anno precedente
28 Feb	Assegnazione degli Obiettivi di Struttura dell'anno in corso
28 Feb	Valutazioni individuali del Comparto relative all'anno precedente
28 Feb	Proposta di valutazione individuale dei dirigenti sanitari relativa all'anno precedente
31 Mar	Assegnazione degli Obiettivi individuali relativi all'anno in corso per Comparto e Dirigenza sanitaria
31 Mar	Proposta dell'UCG sui risultati degli obiettivi di Struttura dell'anno precedente per la valutazione del DG
31 mar	Rapporto sui Risultati dell'anno precedente (allegato del Bilancio consuntivo)
30 Apr	Valutazione individuale dei dirigenti sanitari relativa all'anno precedente
30 Apr	Valutazione individuale dei dirigenti di II fascia relativa all'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 il confronto ha 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 confronto 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 vi sia 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 che coinvolga i valutatori.

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 dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

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

- *ex ante*, (sia per la assegnazione che per la valutazione individuale) al fine di calibrare il contenuto/peso degli obiettivi proposti prima che vengano assegnati gli obiettivi e prima che le valutazioni vengano effettuate per concordare il metro di valutazione da utilizzare ed i criteri di fondo per:

- ✓ 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.

- *ex post*, al fine di confrontare i giudizi espressi ed eventualmente rimodulare gli stessi per allineare le valutazioni.

In particolare, i meccanismi di confronto tra i dirigenti di II fascia in fase di programmazione (*incontri 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 permettono di confrontarsi prima delle valutazioni per 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 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 formalizzazione 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 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 le competenze organizzative attese (per i format delle schede degli obiettivi individuali vedi i già richiamati allegati da 1 a 3) e avviene, di norma, a seguito di un confronto 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 aspettative 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 dei dirigenti di II fascia 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 al 50% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 2).

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 50%.

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: capacità di differenziare le valutazioni individuali dei propri collaboratori, rendendo 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.

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 di struttura 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;
- eventuali obiettivi di *gruppo*;
- eventuali obiettivi individuali *specifici*.

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 al 50% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 2).

La Conferenza dei Capi Area, di anno in anno, può dare indicazioni sulle griglie di competenze organizzative da inserire nelle schede individuali del personale.

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 50%.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi individuali di risultato e degli eventuali obiettivi specifici e/o di gruppo, con relativo peso percentuale, la scheda dopo essere stata condivisa deve essere sottoscritta dal dirigente sanitario (VALUTATO) e dal dirigente di II fascia responsabile.

In caso di trasferimento in corso d'anno del dirigente sanitario ad altra struttura, verrà predisposta una scheda obiettivi individuale per ogni struttura presso cui il dipendente è stato incardinato.

In caso di nuovo ingresso presso l'Agenzia gli obiettivi individuali dovranno essere assegnati al dirigente sanitario dopo un periodo minimo di assegnazione di 30 giorni di calendario dalla data di conferimento dell'incarico.

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 individuali 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, con l'assegnazione degli obiettivi individuali, 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. 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), il dirigente responsabile di struttura nel fare la valutazione del proprio collaboratore tiene comunque conto degli effettivi risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

Qualora il dirigente sanitario non sia valutabile per via del lungo periodo di assenza, il dirigente di II fascia potrà

non valutare il dirigente sanitario lasciandone evidenza sulla scheda.

### 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:

- obiettivi che concorrono alla realizzazione degli obiettivi strategici, istituzionali ed annuali assegnati alla struttura di appartenenza;
- eventuali obiettivi di gruppo;
- eventuali obiettivi individuali specifici.

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 complessiva il peso, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 50% qualora non vi siano obiettivi individuali specifici (per il dettaglio consultare la tabella 2).

La Conferenza dei Capi Area, di anno in anno, può dare indicazioni sulle griglie di competenze da inserire nelle schede individuali del personale.

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 50%.

Nella fase di assegnazione degli obiettivi individuali di risultato e degli eventuali obiettivi specifici e/o di gruppo, con relativo peso percentuale, la scheda dopo essere stata condivisa deve essere sottoscritta dal personale non dirigente (VALUTATO) e dal dirigente di II fascia responsabile.

In caso di trasferimento in corso d'anno del personale non dirigente ad altra struttura, verrà predisposta una scheda obiettivi individuale per ogni struttura presso cui il dipendente è stato incardinato.

In caso di nuovo ingresso presso l'Agenzia gli obiettivi individuali dovranno essere assegnati al personale non dirigente dopo un periodo minimo di assegnazione di 30 giorni di calendario dalla data attribuzione del collaboratore presso la struttura.

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 individuali 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, con l'assegnazione degli obiettivi individuali, 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. 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), il dirigente responsabile di Struttura nel fare la valutazione del proprio collaboratore tiene comunque conto degli effettivi risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

Qualora il personale non dirigente non sia valutabile per via del lungo periodo di assenza il dirigente di II fascia potrà non valutare il collaboratore lasciandone evidenza sulla scheda.

### 5.1.4 Trasmissione delle schede in fase di assegnazione

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

Al Settore Risorse Umane e all'Ufficio Controllo di Gestione verrà inviata comunicazione dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi individuali, con i nominativi dei dirigenti sanitari e del personale non dirigente (anche per i trasferimenti e nuovi ingressi).

## 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 dunque una verifica intermedia (semestrale) che viene sempre fatta per gli obiettivi di Struttura mentre per gli obiettivi individuali, pur essendo sempre consigliata, viene fatta laddove si renda necessaria e consiste nella verifica 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 confronto 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 obiettivi, pesi, 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, con la possibilità di intervenire anche su pesi, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione.

L'originale della scheda revisionata viene sempre conservato presso la singola struttura al fine di averne la disponibilità immediata al termine dell'anno per l'effettuazione della valutazione.

## 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, può essere affiancata anche un'autovalutazione da parte del valutato.

Per quanto riguarda invece la valutazione da parte di stakeholders 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, come individuati nella mappatura dell'allegato 5, si rinvia al paragrafo 3.5 del SMVP relativo alla "valutazione partecipativa".

Si riporta di seguito un esempio 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		

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, può essere presa in considerazione 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 nella fase di assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del confronto tra valutatore e valutato, 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, eventualmente affiancata da un'autovalutazione degli obiettivi di risultato individuali da parte del valutato.

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 gestionali informatici in uso presso l'Amministrazione.

Ai fini di una più completa partecipazione del personale al processo di valutazione, il personale *valutato* potrà

predisporre una breve relazione, da trasmettere al proprio *valutatore*, contenente la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi individuali assegnati, rendicontando 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.

Indipendentemente dall'eventuale rendicontazione prevista in sede di autovalutazione, il personale *valutato* dovrà obbligatoriamente rendicontare il lavoro svolto in modalità agile ai fini della verifica del corretto svolgimento dell'attività assegnata, in coerenza con il raggiungimento degli obiettivi individuali, al fine di consentire la stesura della relazione medio tempore da parte del responsabile della struttura (vedi relazione allegato 7).

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* lasciando evidenza sulla scheda della avvenuta condivisione.

Qualora, eccezionalmente, non sia stato possibile condividere la scheda contenente la valutazione finale (per il personale non dirigente) o la proposta di valutazione (per i dirigenti sanitari), la valutazione finale o la proposta di valutazione deve comunque essere notificata dal dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al dipendente (VALUTATO).

#### 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 Soggetti preposti alla valutazione

Per il personale non dirigente il *valutatore* coincide con il responsabile della struttura che ha assegnato gli obiettivi al *valutato*, mentre per il personale dirigente il *valutatore* coincide con il Direttore Generale. Quest'ultimo è, a sua volta, valutato dal Consiglio di amministrazione dell'Agenzia, su proposta dell'OIV.

## 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.) o di trasferimento presso altra struttura AIFA di un collaboratore, colui che svolge il ruolo di *valutatore*, è tenuto ad effettuare, entro 30 giorni, la valutazione finale degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative. In caso di cessazione dal servizio di un responsabile di struttura, entro il medesimo termine di 30 giorni, lo stesso dovrà completare la valutazione finale degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative del personale appartenente alla propria struttura.

## 5.7 Le diverse tipologie di algoritmo di performance

L'algoritmo di performance complessiva individuale  $P_d$  per ciascun dipendente valutato "d" dipende dalla valutazione degli obiettivi di risultato e dalla valutazione delle competenze organizzative, in relazione al ruolo del valutato rispetto al valutatore.

### 5.7.1 "Algoritmo" di performance degli obiettivi individuali di risultato

Il livello di performance raggiunto da ciascun dipendente per l'Area dei risultati è dato dalla sommatoria dei livelli di performance dei singoli obiettivi individuali di risultato. Il livello di performance di ciascun obiettivo di risultato viene misurato sulla base dei punteggi attribuiti in fase di assegnazione, mediante gli indicatori prefissati.

Il livello di performance assume un valore compreso tra 0 e 100 ed è calcolato nel modo seguente:

$$P_{ORi} = P_1 + P_2 + \dots + P_n$$

Dove  $P_n$  è il livello di performance raggiunto per l'obiettivo n-esimo.

### 5.7.2 "Algoritmo" di performance delle competenze organizzative

Ciascuna competenza organizzativa è articolata su differenti descrittori comportamenti, valutati su 4 livelli: *critico, in sviluppo, atteso ed eccellente*.

Il punteggio attribuito alla singola competenza organizzativa è pertanto calcolato come somma della valutazione dei descrittori comportamentali (si veda tabella 5) ed esso è compreso tra un minimo di 5 ed un massimo 20.

Ipotizzando che una delle 5 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, dunque per ogni descrittore comportamentale, procedendo nella lettura dei riquadri da sinistra verso destra, il giudizio aumenta da un minimo di 1,25 ad un massimo di 5.

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

N. descrittore comportamentale	Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo				TOTALE PUNTEGGIO PER LA LEADERSHIP
	LIVELLO CRITICO (PUNTEGGIO: 1,25)	LIVELLO IN SVILUPPO (PUNTEGGIO: 2,5)	LIVELLO ATTESO (PUNTEGGIO: 3,75)	LIVELLO ECCELLENTE (PUNTEGGIO: 5)	
1	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	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo	2,5
2	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	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli	3,75
3	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	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori	3,75
4	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	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	2,5
<b>TOTALE PUNTEGGIO LEADERSHIP</b>					<b>12,5</b>

Il punteggio complessivo della competenza organizzativa CO1 riportata come esempio nella tabella 5 è pari alla somma della valutazione di ciascuno dei quattro descrittori comportamentali (celle evidenziate in verde) ed equivale a **12,5** infatti:

$$P_{CO1} = 2,5 + 3,75 + 3,75 + 2,5 = 12,5$$

Essendo 5 le competenze organizzative assegnate nella scheda individuale ed essendo uguale il peso di ciascuna competenza organizzativa, pari al 20%, il punteggio complessivo dell'area delle competenze organizzative  $P_{CO}$  assume un valore che può essere al massimo pari a 100 ed è calcolato nel modo seguente:

$$P_{CO} = P_{CO1} + P_{CO2} + P_{CO3} + P_{CO4} + P_{CO5}$$

*Esempio:* supponendo che il punteggio della competenza CO1 (ovvero la leadership come nell'esempio sopra riportato) sia pari a **12,5**, che il punteggio della competenza CO2 sia **15**, quello della competenza CO3 sia **15**,

quello della competenza CO<sub>4</sub> sia pari a **20** ed infine che quello della competenza CO<sub>5</sub> sia pari a **11,25**, si ha che il livello di performance relativo all'area delle competenze organizzative  $P_{CO}$  sarà pari a **73,75** infatti:

$$P_{CO} = 12,5 + 15 + 15 + 20 + 11,25 = \mathbf{73,75}$$

### 5.7.3 "Algoritmo" di performance del Direttore Generale

Il livello di performance raggiunto dal Direttore Generale (PDG) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici ed istituzionali ( $P_{OS}$ ), connessi alla sezione sulla Performance del PIAO (ex Piano della Performance), dal livello di realizzazione degli obiettivi individuali ( $P_{OI}$ ) e dalle competenze organizzative dimostrate ( $P_{CO}$ ). Esso assume un valore che può essere al massimo pari a 100 ed è esprimibile con la seguente formula:

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

### 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 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 ed assume un valore che può essere al massimo pari a 100 a seconda che il dirigente di II fascia si trovi in una delle seguenti situazioni:

#### a) titolarità d'Ufficio

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

$$P_{D2} = (50\% \times P_{UO}) + (50\% \times P_{CO})$$

#### b) titolarità d'Ufficio con obiettivo specifico individuale

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

$$P_{D2} = (40\% \times P_{UO}) + (10\% \times P_{OSi}) + (50\% \times P_{CO})$$

### 5.7.5 "Algoritmo" di performance dei Dirigenti sanitari

#### a) dipendente senza obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente sanitario  $P_{Ds}$  incardinato nell'unità organizzativa  $UO$ , è la somma del livello di performance relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato  $P_{ORi}$  e del livello di performance relativo alle competenze organizzative  $P_{CO}$  dimostrate ed assume un valore che può essere al massimo pari a 100:

$$P_{Ds} = P_{ORi} + P_{CO}$$

$$P_{Ds} = (50\% \times P_{ORi}) + (50\% \times P_{CO})$$

#### b) dipendente con obiettivo specifico individuale:

Il livello di performance raggiunto dal dirigente sanitario  $P_{Ds}$  incardinato nell'unità organizzativa  $UO$ , è la somma 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 relativo alle competenze organizzative  $P_{CO}$  dimostrate ed assume un valore che può essere al massimo pari a 100:

$$P_{Ds} = P_{ORi} + P_{Osi} + P_{CO}$$

$$P_{Ds} = (40\% \times P_{ORi}) + (10\% \times P_{Osi}) + (50\% \times P_{CO})$$

### 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 relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali di risultato  $P_{ORi}$  e del livello di performance relativo alle competenze organizzative  $P_{CO}$  dimostrate ed assume un valore che può essere al massimo pari a 100:

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

$$P_C = (50\% \times P_{ORi}) + (50\% \times P_{CO})$$

#### 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 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 relativo alle competenze organizzative  $P_{CO}$  dimostrate ed assume un valore che può essere al massimo pari a 100:

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

$$P_C = (40\% \times P_{ORi}) + (10\% \times P_{Osi}) + (50\% \times P_{CO})$$

### 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 7.

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.

Per ulteriori dettagli, nelle more dell’applicazione della normativa sul Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) a cui si fa riferimento nella premessa del presente documento, rispetto alla organizzazione del lavoro in modalità agile si rinvia al Piano Organizzativo Lavoro Agile (P.O.L.A.) contenuto all’interno del PIAO 2022-24, adottato dal Consiglio di Amministrazione con la delibera n.12 del 28.04.22.

## **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:** Competenze organizzative

**Allegato 5:** Mappatura stakeholders AIFA

**Allegato 6:** Sperimentazione valutazione partecipativa

**Allegato 7:** Relazione *medio tempore* dell'attività di struttura resa in modalità di lavoro agile