



Il Ministro della Salute

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”;

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche” e successive modificazioni;

VISTA la legge 4 marzo 2009, n. 15, recante “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”;

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;

VISTO, in particolare, l’articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in base al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, secondo gli ambiti definiti dagli articoli 8 e 9 del medesimo decreto;

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante “Riforma dell’organizzazione del Governo, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59” e successive modificazioni e integrazioni;

VISTA la legge 13 novembre 2009, n. 172, recante “Istituzione del Ministero della salute e incremento del numero complessivo dei Sottosegretari di Stato”;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 28 marzo 2003, n. 129, recante il regolamento di organizzazione del Ministero della salute, così come modificato dal decreto del Presidente della Repubblica 14 marzo 2006, n. 189;

VISTO il decreto del Ministro della salute 12 settembre 2003, recante “Individuazione degli uffici dirigenziali di livello non generale” e successive modificazioni e integrazioni;

VISTE le delibere n. 89, 104, 111, 112, 114 e 123 adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche, recanti indirizzi di riferimento per la

predisposizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e del Piano della *performance*;

VISTO il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”, definito dall’Organismo Indipendente di Valutazione e trasmesso alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche a norma di quanto stabilito dall’articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

VISTA la nota della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche prot. n. 2136/2010 del 16/11/2010, recante indicazioni di carattere generale riguardo al “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” definito dall’Organismo Indipendente di Valutazione;

VISTA la risposta della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle Amministrazioni pubbliche al quesito formulato dall’Organismo Indipendente di Valutazione, pubblicata in data 23 dicembre 2010, in merito ai profili applicativi e modalità di compilazione della graduatoria di cui all’articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

CONSIDERATA l’esigenza di adottare un Sistema di misurazione e valutazione della *performance* che valorizzi appieno il patrimonio di professionalità del Ministero della salute, promuovendo il merito e favorendo il conseguimento di più elevati livelli di efficienza;

INFORMATE le organizzazioni sindacali in data 12 novembre 2010;

DECRETA

Art. 1

1. Ai sensi e per gli effetti degli articoli 7, 8 e 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è adottato il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*” del Ministero della salute, che è allegato al presente decreto.

Il presente decreto è trasmesso agli organi di controllo.

Roma, 30 DIC. 2010

IL MINISTRO





I I Ministro della Salute

***SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL
MINISTERO DELLA SALUTE***

Sommario

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 RATIO DEL D.LGS. N. 150/2009	3
1.2 LA PRIMA APPLICAZIONE DEL D.LGS. N. 150/2009	3
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	4
2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MINISTERO DELLA SALUTE	4
2.2 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	5
2.3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	9
2.4 MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA.....	10
2.5 MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DI INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE VOLTE A RILEVARE IL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO.	10
2.6 MODALITÀ PER PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA	12
3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>.....	13
3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA	13
3.2 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	16
3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI	18
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	20
5. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI	22
6. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....	23
ALLEGATO 1 – Manuale operativo del sistema di valutazione del personale	

1. INTRODUZIONE

1.1 Ratio del d.lgs. n. 150/2009

Il d.lgs. n. 150/2009 si segnala per il dichiarato obiettivo di contrasto alle inefficienze della P.A. che pesano sull'intero sistema economico. Proprio in forza della stretta relazione con il sistema economico, la P.A. può assumere una funzione trainante, se riesce a realizzare la sua grande riserva di produttività inespressa. L'obiettivo strategico del d.lgs. n. 150/2009 mira, in sostanza, a creare anche all'interno delle P.A. una pressione competitiva, in modo da incentivarne l'efficienza e la produttività, surrogando quella che nel settore privato è la funzione svolta dal mercato e dalla concorrenza.

L'idea portante è l'attribuzione dei benefici economici e di carriera, in modo da premiare i capaci e i meritevoli, affermando la cultura della valutazione, che può definirsi, secondo le indicazioni delle scienze aziendali ed amministrative, come l'attitudine a predisporre in modo organico e sistematico procedure idonee a individuare periodicamente, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali dei dipendenti. L'obiettivo ultimo della disciplina di cui al d.lgs. n.150 è il raggiungimento di *standard* qualitativi ed economici elevati nelle attività che la P.A. svolge e nei servizi che rende al suo esterno.

La misurazione e la valutazione della *performance* devono avvenire in conformità alle direttive della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (Civit), istituita ai sensi dell'art. 13 del d.lgs. n.150.

1.2 La prima applicazione del d.lgs. n. 150/2009

Ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D.lgs. n. 150, in sede di prima applicazione del decreto stesso, l'OIV deve provvedere a definire un "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*", sulla base degli indirizzi forniti dalla CIVIT (si tratta, in particolare, delle delibere nn. 89, 104, 111, 112, 114 e 123 del 2010), in modo da assicurarne la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

2.1 Caratteristiche distintive del Ministero della salute

Gli ambiti di attività del Ministero concernono la tutela della salute umana, il coordinamento del Sistema sanitario nazionale, la sanità veterinaria, la tutela della salute nei luoghi di lavoro, l'igiene e la sicurezza degli alimenti (D.Lgs. n. 300/1999)

Per quanto concerne le caratteristiche distintive dell'organizzazione del Ministero della salute riferite ai principi contenuti nell'art. 7 del decreto legislativo 150 del 2009, in via preliminare si rappresenta come le strutture amministrative sono articolate a livello centrale e del territorio con dotazione di profili professionali estremamente diversificati e ciò implica riflessi nella proposizione di sistemi di valutazione della *performance*, anche a livello individuale. Si intende sottolineare come alcune unità organizzative, siano esse semplici o complesse, realizzano attività a valenza tecnica o programmatica, altre erogano servizi al cittadino, come pure la dirigenza, oltre ad articolarsi nei tre livelli di Capo dipartimento, Direttore generale e Dirigente di secondo livello (con titolarità di Ufficio con valenza sia interna che esterna) si caratterizza per la presenza di professionalità sanitarie.

Particolare rilievo verrà dato alla definizione degli *outcome* del Ministero della salute non semplificabili ma da costruire in un'ottica nuova che dovrà tener conto dei reali bisogni dei cittadini, da condividere con gli altri attori del processo a livello regionale. Nel documento sono descritte anche le procedure che consentono di potenziare i sistemi per una migliore accessibilità alla comprensione dello stato della *performance* agli stakeholder interni ed esterni all'Amministrazione. In definitiva, il sistema di misurazione e valutazione della *performance* di seguito descritto viene definito ex novo, non avendo finora l'Amministrazione adottato alcuno strumento utile a questi scopi.

2.2 Metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa

Il sistema si ispira ai modelli presenti in letteratura, tenendo conto delle specificità del contesto pubblico che hanno comportato necessariamente delle personalizzazioni.

In particolare, i modelli di riferimento sono la *Balanced Scorecard*¹(BSC) e il *Performance Prism*², puntando ad un'integrazione delle due metodologie in modo da inserire nella prima una prospettiva specifica incentrata sugli stakeholder.

La BSC si caratterizza precipuamente per una visione multidimensionale che risulta particolarmente efficace nella misurazione e valutazione dell'attività di un'amministrazione centrale, evitando di concentrarsi unicamente su una prospettiva economico – finanziaria e introducendo misure che considerano anche l'orientamento al cliente, la gestione dei processi (con un'impostazione *Activity Based Costing* e *Activity Based Management*) e lo sviluppo futuro dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della BSC (creazione del valore, orientamento al cliente, gestione per processi e sviluppo futuro dell'organizzazione), benché sviluppate, come è noto, in un contesto *profit*, sono state tuttavia adattate a quello specifico del Ministero della salute, individuando quindi delle viste diverse attraverso cui può essere misurata e valutata la *performance* ai vari livelli (Ministero nel suo complesso, Dipartimenti, Direzioni generali, uffici, persone). In particolare le prospettive che, partendo da quelle previste dalla BSC, sono state adottate per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa sono:

- **Controllo strategico**, in cui monitorare l'attuazione di piani e programmi, ovvero misurare l'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse, puntando, attraverso l'opportuna valutazione dei feed-back, alla progressiva modernizzazione e al miglioramento qualitativo dell'Amministrazione e delle competenze professionali e delle capacità di attuazione di piani e programmi;

¹ Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', in *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79.

² Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, in London: Financial Times Prentice Hall.

- **Portafoglio delle attività e dei servizi**, attraverso cui misurare e valutare la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, nonché rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari, attraverso modalità interattive;
- **Stato di salute dell'Amministrazione**, nel cui ambito misurare e valutare l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento dei costi;
- **Impatti dell'azione amministrativa**, in cui misurare e valutare l'attuazione delle politiche attivate mirate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività, nonché lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Per ognuno dei macro-ambiti sopra richiamati viene di seguito descritta la metodologia adottata per la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa, individuando gli strumenti già disponibili e il percorso evolutivo da seguire per quelli di nuova introduzione.

Controllo strategico

Il sistema di riferimento in questo ambito è quello già utilizzato a partire dalla direttiva per l'azione amministrativa per l'anno 2010 denominato "Monitoraggio della Direttiva", che prevede il coinvolgimento dell'OIV, dei Dipartimenti e delle DD.GG. per effettuare all'inizio di ogni anno la programmazione strategica e operativa partendo dalle priorità politiche espresse dal Ministro nell'atto di indirizzo.

Il processo di misurazione e valutazione in questo ambito verrà dettagliatamente descritto nella specifica parte del documento ad esso dedicata. Qui è utile sottolineare che il sistema si articola in obiettivi strategici / obiettivi operativi / piani di azione / indicatori del grado di realizzazione, venendo altresì in via preventiva esplicitate le scadenze entro cui ci si attende che le diverse fasi debbano essere realizzate, andando successivamente a verificare in corso d'anno con cadenza trimestrale il loro effettivo raggiungimento.

Portafoglio delle attività e dei servizi

In questo ambito il Ministero ha effettuato una dettagliata mappatura delle proprie attività, individuando per ciascun ufficio dirigenziale di livello non generale le linee di attività e i prodotti ad esse collegati. Tale mappatura risentirà evidentemente del processo di ri-organizzazione in corso che prevede una diversa distribuzione dei compiti tra le strutture e la mappa dovrà essere aggiornata di conseguenza. L'impianto tuttavia non subisce sostanziali modifiche e il sistema informativo di riferimento è integrato con quello di gestione del personale.

Allo stato attuale, bimestralmente i responsabili di ciascun ufficio rilevano all'interno del sistema denominato Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC) sia la ripartizione dell'attività di ciascun dipendente tra le linee di attività afferenti all'ufficio di appartenenza, sia i prodotti realizzati, ove già individuati. E' attualmente in corso l'attività di potenziamento del predetto sistema attraverso il completamento dell'individuazione dei prodotti e l'estensione agli uffici periferici dell'Amministrazione. Le rilevazioni quantitative sui volumi di prodotti verranno integrate con informazioni sulla qualità degli stessi e sui tempi necessari per realizzarli, adottando in prima istanza modalità manuali di raccolta dei dati e puntando progressivamente all'integrazione tra sistemi già disponibili o in fase di realizzazione. Un'ulteriore fase di sviluppo riguarderà l'adozione di sistemi interattivi per la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari attraverso l'impiego più evoluto del sito web istituzionale.

Stato di salute dell'Amministrazione

Questa prospettiva di misurazione e valutazione della *performance* viene supportata tra l'altro dal sistema informativo per il controllo di gestione (SICdG), in via di implementazione. Il Ministero, infatti, ha aderito a partire da aprile di quest'anno all'accordo quadro di DigitPA (ex CNIPA), sottoscrivendo un contratto triennale per lo sviluppo di un sistema informativo che integri i tre strumenti tradizionali del controllo di gestione: budget, contabilità analitica e reporting direzionale. E' opportuno sottolineare che allo stato attuale il sistema non è ancora operativo e che tuttavia il progetto ha ricevuto un forte impulso per addivenire entro l'anno alla realizzazione delle fasi preliminari necessarie per consentire l'avvio delle rilevazioni con riferimento

al 2011. Ai fini della misurazione e valutazione della *performance*, all'interno del SICdG verranno integrate le informazioni provenienti dall'altro sistema in uso denominato Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC). I dati rilevati in questo sistema, con particolare riguardo alla ripartizione delle risorse umane sulle diverse linee di attività, consentiranno l'individuazione del numero di FTE (*Full Time Equivalent* – tempi pieni equivalenti) da impiegare come *driver* di ripartizione nel sistema informativo per il controllo di gestione, allo scopo di rappresentare i costi secondo un'impostazione *activity based*.

Integrando, pertanto, le risultanze del sistema di Monitoraggio dei Centri di Costo sui volumi di prodotto realizzati e quelle derivanti dal controllo di gestione in termini di ore lavorate e costi, sarà possibile individuare opportuni indicatori di efficienza ed economicità.

Impatti dell'azione amministrativa

La prospettiva degli *outcome* (impatti) risulta al momento del tutto assente nelle rilevazioni effettuate dal Ministero, anche se sono state attivate diverse iniziative che potranno sicuramente fornire elementi utili anche a questo scopo (es.: progetto servizi). Considerata la complessità del contesto in cui il Ministero si trova ad operare, soprattutto per il concorso di livelli diversi di governo nella soddisfazione dei bisogni di salute dei cittadini, riveste particolare importanza l'adozione in tempi rapidi di una mappa strategica dettagliata che includa nel processo tutti gli attori coinvolti con i rispettivi ambiti di competenza (Ministero, Regione, ASL, etc.) per poter conseguentemente individuare obiettivi, indicatori e target significativi da impiegare nel piano della *performance* a partire quanto meno dal 2012.

I meccanismi impiegati per la valutazione della *performance* organizzativa vengono dettagliatamente descritti nell'allegato 1 recante il manuale operativo del sistema di valutazione del personale ai diversi livelli (titolari dei CdR, DD.GG., dirigenti di 2° fascia e delle professionalità sanitarie, personale del comparto), in quanto la valutazione della *performance* organizzativa è parte integrante di quella individuale.

In particolare, la sfera della *performance* organizzativa costituisce la parte preponderante del più ampio sistema di valutazione del personale, all'interno del quale, oltre all'analisi dei risultati ottenuti dalle unità organizzative ai diversi livelli, vengono considerati pure i comportamenti organizzativi agiti ed eventuali obiettivi individuali che il dirigente può decidere di assegnare ai propri collaboratori (singolarmente o in gruppo).

2.3 Metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale

Anche in questo ambito per il dettaglio sulla metodologia adottata si rimanda all'allegato 1 recante il manuale operativo del sistema di valutazione del personale.

E' opportuno, tuttavia, specificare che il sistema integra il modello di valutazione finora adottato per il personale dirigente (titolari di CdR, DD.GG., dirigenti di 2° fascia e delle professionalità sanitarie), modificando alcuni aspetti ed estendendolo anche al personale del comparto.

Il sistema è sinteticamente rappresentato dallo schema seguente:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA			CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CDR	Obiettivi strategici Peso: 50%	Obiettivi istituzionali Peso: 30%	Comport.ti organizzativi Peso: 20%	MINISTRO	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE - DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi istituzionali Peso: 40%	Comport.ti organizzativi Peso: 20%	MINISTRO + TITOLARE DI CDR	
DIRIGENTE II FASCIA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: 70%		Comportamenti organizzativi Peso: 30%	DIRETTORE GENERALE	
DIRIGENTE PROFESSIONALITA' SANITARIA	Obiettivi di struttura Peso > 35%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso < 30%	Comport.ti organizzativi Peso: 35%	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Obiettivi di struttura Peso > 40%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso < 20%	Comport.ti organizzativi Peso: 40%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Obiettivi di struttura Peso: 60%		Comportamenti organizzativi Peso: 40%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	

2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, l'Amministrazione intende procedere con la più ampia diffusione delle informazioni, sia sul fronte interno (personale) che sul fronte esterno (utenza).

In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi centrali e periferiche, verrà resa disponibile sulla *Intranet* un'apposita sezione informativa. Tale sezione conterrà la documentazione di carattere generale relativa al sistema di misurazione e valutazione e, per ciascun anno, gli obiettivi di *performance* e i report periodici. Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di una piattaforma *web based* per l'erogazione di formazione a distanza, potrà essere possibile prevedere, soprattutto per le fasi di avvio del sistema, la messa a disposizione di uno o più corsi on line con relativa verifica dell'apprendimento.

Verso l'utenza esterna, l'Amministrazione intende procedere per fasi al fine di garantire immediato avvio del sistema e successivo affinamento della verifica della *performance* raggiunta anche con riferimento alla prospettiva degli *outcome*. In particolare, è stata individuata come prioritaria la costituzione del catalogo strutturato dei servizi pubblici erogati, anche sulla base di quanto previsto dalla delibera Civit 88/2010, catalogo da rendere disponibile sul portale internet del Ministero. Al riguardo si sottolinea che l'Amministrazione ha già avviato la ricognizione organica dei propri servizi per la messa a punto della specifica mappa (cfr. 2.1 Delibera Civit 88/2010).

2.5 Modalità di realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo.

Relativamente alle indagini conoscitive sul personale in materia di benessere organizzativo, il Ministero della salute già dal 2005, a seguito della direttiva del Ministro della funzione pubblica del 24 marzo 2004, sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, ha aderito alla iniziativa Cantieri somministrando un questionario di rilevazione finalizzato

all'acquisizione di elementi conoscitivi, utili ad attivare azioni volte all'introduzione e allo sviluppo di nuove politiche gestionali del personale. I risultati dell'indagine hanno rappresentato un utile feedback per l'amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, ha promosso la diffusione della cultura del benessere organizzativo, consapevole che il processo di innovazione non può agire solo sul piano strutturale e procedurale, ma deve operare anche sulla gestione delle relazioni umane. In un complesso contesto quale è la pubblica amministrazione, dove il lavoro è di carattere prevalentemente intellettuale, le relazioni tra le persone rappresentano un importante strumento che concorre, quali/quantitativamente, al raggiungimento del risultato. Le *good practices* e le positive dinamiche relazionali che si attivano lungo tutta la scala gerarchica, infatti, contribuiscono al miglior rendimento nelle *performance*: da qui l'importanza di utilizzare strumenti di misurazione per accrescere i livelli motivazionali, il senso di appartenenza e di affezione al lavoro. Questi ultimi fattori, come ormai acclarato dalla letteratura in materia, producendo soddisfazione nei lavoratori, contribuiscono al benessere dell'intera organizzazione, garantendo, quindi, più elevati standard prestazionali.

Il Ministero della salute, pertanto, proseguendo nel percorso già avviato, intende effettuare, in via sperimentale, nel corso del 2011 ulteriori indagini finalizzate alla misurazione del benessere organizzativo, anche alla luce delle nuove indicazioni previste dal D.Lgs. n° 81/2008, in materia di prevenzione dei rischi trasversali, avvalendosi degli accordi di collaborazione già stipulati con le università, attraverso le seguenti fasi:

- indagine di clima: somministrazione di un apposito questionario anonimo - asse psicologico/relazionale e asse organizzativo - per sondare eventuali criticità presenti nell'amministrazione e promuovere azioni volte ad elevare e incrementare la motivazione e il rendimento;
- programmi di intervento mirati alla soluzione di eventuali problematiche comunicazionali, relazionali e/o organizzative, attraverso le matrici SD (Social Dreaming).

2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* sarà oggetto di successivi affinamenti nell'ottica del miglioramento continuo, tenendo conto dei feed back ricevuti dopo il primo periodo di applicazione.

In particolare verrà attivata una specifica indagine conoscitiva tra il personale dipendente, impiegando lo strumento del questionario in forma anonima tendente ad evidenziare gli eventuali aspetti critici che potrebbero necessitare variazioni.

Tale indagine verrà effettuata ogni anno nel periodo tra luglio e settembre, dopo il monitoraggio semestrale effettuato per la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, in modo da poter ri-tarare il sistema prima dell'avvio del processo di programmazione dell'attività istituzionale che viene di seguito descritto al par. 3.2 del presente documento.

Dopo i primi tre anni di applicazione, la periodicità dell'indagine potrà essere più ampia, non prevedendo delle rilevazioni annuali, ma assumendo carattere eccezionale, in relazione ad eventi particolari che potrebbero implicare modifiche nel sistema, la cui valutazione è demandata all'OIV. Il cambiamento continuo della metodologia adottata, infatti, pregiudicherebbe la possibilità di effettuare confronti omogenei nel tempo.

La parte del sistema che dovrà essere integrata nel corso del primo anno di applicazione è quella relativa agli *outcome*, come specificato a proposito della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa (par. 2.2). L'OIV, con il coinvolgimento di tutte le strutture interessate, curerà la realizzazione di una mappa strategica a livello di vertice che consenta di comprendere i driver di successo nel raggiungimento degli obiettivi, individuando in maniera chiara sia gli stakeholder di riferimento, sia gli impatti dell'azione amministrativa con relativi indicatori e target, da impiegare nel piano della *performance* 2012 - 2014.

3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Le dimensioni di analisi della *performance* classificate nei quattro macro-ambiti prima individuati vengono misurate e valutate secondo il processo di seguito descritto che individua in particolare le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti coinvolti, distinguendo l'ambito della pianificazione strategica e operativa da quello relativo alla programmazione delle attività istituzionali.

3.1 *Pianificazione strategica e operativa*

L'attività di pianificazione strategica prende avvio dall'individuazione delle linee guida espresse dal Ministro nell'atto di indirizzo emanato entro il mese di marzo di ogni anno.

La pianificazione strategica delle attività da realizzare nel corso di un esercizio ha inizio nel mese di gennaio dell'anno precedente.

L'OIV, sulla scorta del programma di Governo, della decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dell'ultima direttiva del Ministro, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione di una bozza dell'atto di indirizzo.

Nei mesi da gennaio a marzo, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero – vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale del Ministero;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Alla fine del mese di marzo si conclude la "fase discendente": il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dei CRA – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale della Nota integrativa al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione. La Nota integrativa, infatti, su iniziativa dell'OIV, la collaborazione dei CRA e la condivisione con l'Ufficio Centrale di Bilancio e la Ragioneria Generale dello Stato, costituisce lo strumento che consente di riconciliare le missioni ed i programmi del bilancio con gli obiettivi e gli indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Gli indicatori da inserire nella nota integrativa, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel piano della *performance* per lo stesso periodo che meglio rappresentano l'obiettivo ed il programma cui si riferiscono. Sempre in tema di salvaguardia della coerenza fra il ciclo di bilancio ed il ciclo di programmazione, sono necessarie misure di coordinamento fra l'OIV ed il nucleo di analisi e di valutazione della spesa.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": i titolari dei CRA propongono al Ministro gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, tenendo conto, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta dei titolari dei CRA si sostanzia in un numero contenuto di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale. I correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico che si concludono nell'anno, sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema di monitoraggio dei centri di costo ad essi riferibili.

I mesi di ottobre e novembre sono dedicati alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici, che vede impegnati, nella logica di programmazione partecipata, l'OIV e i CRA.

Il mese di dicembre è dedicato alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, il Ministro emana la direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, che conclude l'attività di pianificazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di monitoraggio dei centri di costo interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

La tabella che segue riepiloga le attività di programmazione sinora descritte.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase discendente	Bozza di lavoro dell'atto di indirizzo	OIV	Programma di Governo Relazione MEF sull'economia e la finanza pubblica dell'anno precedente	31 gennaio anno (n-1)
	Bozza definitiva dell'atto di indirizzo	OIV/CRA	Atto di indirizzo precedente	28 febbraio
	Emanazione dell'atto di indirizzo	Ministro	Legge di stabilità Bilancio di previsione	31 marzo

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	CRA/OIV	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	OIV/CRA	Esame definitivo schede Incontri di condivisione	30 novembre
Emanazione direttiva	Predisposizione direttiva	Ministro OIV		15 dicembre
	Emanazione direttiva	Ministro	Atto di indirizzo, esiti della fase di consolidamento	10 gennaio (anno n)

3.2 Programmazione dell'attività istituzionale

In coerenza con i tempi e le fasi della pianificazione strategica, ha luogo la programmazione dell'attività istituzionale svolta dalle strutture amministrative.

Entro la metà del mese di ottobre, il dirigente di seconda fascia, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema di Monitoraggio dei Centri di Costo (MCC). Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi istituzionali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati e dei target da raggiungere.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con i titolari dei CRA, procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;

- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i titolari del CRA ed i dirigenti di prima fascia predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse, rispettivamente, ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia (direttive di 2° e 3° livello).

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CRA emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando, contestualmente, gli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi (direttiva di 2° livello).

Entro 10 giorni dall'emanazione del decreto dei titolari dei CRA, i dirigenti di prima fascia emanano la direttiva per l'assegnazione delle risorse alle proprie unità organizzative, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi (direttiva di 3° livello).

Entro il successivo 31 gennaio, il Ministro emana il Piano della *performance*, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del d.lgs. 150/2009, che compendia gli obiettivi delle direttive di 1°, 2° e 3° livello emanate.

I medesimi obiettivi, corredati dagli indicatori, dai pesi e dai target corrispondenti, verranno a regime inseriti nel sistema di controllo di gestione per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.

La tabella che segue riepiloga gli step di programmazione sinora descritti in riferimento all'attività istituzionale delle strutture amministrative.

Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target	Dirigenti di 2° fascia	15 ottobre
	Approvazione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target a livello di DG	DG	31 ottobre
	Approvazione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target a livello di CRA	Capi Dipartimento	30 novembre
Fase discendente	Bozza di decreto di assegnazione obiettivi e risorse (bozza di direttiva di 2° livello)	Capi Dipartimento e DD.GG.	dicembre
	Decreto di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Dipartimento (direttiva di 2° livello)	Capo Dipartimento	entro 10 gg dall'emanazione della direttiva del Ministro
	Decreto di assegnazione obiettivi e risorse a livello di DG (direttiva di 3° livello)	DG	entro 10 gg dall'emanazione del decreto di assegnazione da parte del Capo Dipartimento
Consolidamento	Piano della <i>performance</i>	Ministro / OIV	31 gennaio

3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nelle linee guida allegate all'atto di indirizzo emanato dal Ministro entro il mese di marzo dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di monitoraggio della direttiva, i dati necessari dai CRA.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di

determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun CRA, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative nello svolgimento dell'attività istituzionale.

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni semestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione della *performance* organizzativa, estraendo i risultati dal sistema, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, alla Direzione generale cui afferiscono.

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il Valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo ad un organo e ad una procedura di garanzia.

A tal fine dovrà essere costituita la “**Commissione di conciliazione per l’applicazione del sistema di valutazione della *performance***” che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato qualora sorgano divergenze sul giudizio di valutazione.

La Commissione esprime pareri obbligatori ma non vincolanti; ha funzioni consultive e propositive. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione; propone – previa discussione con il Valutatore - modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata, presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

E’ composta da:

- un dirigente della struttura tecnica permanente dell’OIV che la presiede con diritto di voto, un rappresentante per ciascun Dipartimento del Ministero (preferibilmente i tutor) e da un dirigente della Direzione generale del Personale, Organizzazione e Bilancio;
- per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

La commissione opera presso la DGPOB che fornisce il relativo supporto di segreteria.

I membri e il Presidente titolari e i relativi supplenti vengono nominati ogni due anni dal Direttore generale del personale, organizzazione e bilancio su designazione dei rispettivi Dipartimenti.

Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo che viene di seguito descritta dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il Valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal Valutatore:

- richiede a quest'ultimo, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, una sospensione della valutazione;
- compila una nota di disaccordo individuando gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il Valutatore:

- verifica la nota del Valutato;
- entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato ed alla firma, o confermare la valutazione precedentemente espressa.

Il Valutato:

- prende visione della scheda e la firma, o qualora non concordi, può decidere di non procedere alla sottoscrizione;
- fermi restando gli ordinari rimedi per adire l'autorità giudiziaria a tutela dei propri diritti, entro 10 giorni lavorativi, può manifestare con nota scritta al Valutatore il proprio dissenso in ordine alla valutazione finale chiedendo l'attivazione della Commissione di conciliazione per approfondimenti supportando la propria richiesta con idonea documentazione.

La Commissione di conciliazione può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione, ricorrendone i presupposti;
- predisporre una eventuale nota informativa con la quale formula un parere in ordine alle criticità organizzative che hanno generato il disaccordo;
- confermare la valutazione del Valutato.

Il Valutatore può:

- accogliere le modifiche proposte dal Commissione di valutazione;
- confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al Valutato per la firma di presa visione.

5. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI INFORMATIVI E DI CONTROLLO ESISTENTI

L'implementazione del sistema necessita di informazioni dislocate in diversi sottosistemi. Per massimizzare i risultati ottenibili, così come richiesto nella delibera Civit 104/2010, l'Amministrazione intende procedere utilizzando il patrimonio informativo disponibile, nonché dando attuazione al sistema di controllo di gestione.

I sistemi informativi coinvolti sono:

- Gespe (Gestione del personale) –che contiene l'anagrafe del personale e la relativa posizione organizzativa;
- Gespe - MCC (Monitoraggio dei Centri di Costo) - che consente di effettuare la rilevazione periodica dell'utilizzo delle risorse umane e strumentali che operano per le diverse linee di attività di ciascuna unità organizzativa, nonché del numero di prodotti di ciascuna attività;
- Gespe – MCC Direttiva - che consente di gestire i dati relativi agli obiettivi strategici dei Dipartimenti, i relativi obiettivi operativi, completi di fasi e indicatori, e gli stati d'avanzamento, comprensivi delle risorse umane e finanziarie impegnate e utilizzate da parte delle Direzioni Generali.

L'Amministrazione ha aderito al Contratto quadro CNIPA n.4/2008 per l'affidamento in modalità ASP di un servizio per la contabilità analitica, il controllo strategico ed il controllo di gestione. Verso tale sistema confluiranno i dati rilevati anche da sistemi esterni quali:

- SPT per il costo del personale;
- GERIP sistema per la gestione delle presenze, che l'Amministrazione ha affidato all'esterno in modalità ASP, per i dati relativi alle ore lavorate e ai buoni pasto.

Inoltre, poiché l'Amministrazione dispone di altri sistemi informativi per alcune delle proprie attività istituzionali, sarà possibile effettuare determinazioni di misure di indicatori utili al monitoraggio della *performance* ricorrendo ad estrazioni automatiche dei dati anche a partire da questi sistemi informativi.

6. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Nel rinnovato quadro normativo delineato dal combinato disposto della legge di riforma del bilancio (L. 196/2009) e del d.lgs. 150/2009, il ciclo della *performance* descritto dal sistema di misurazione e valutazione di cui al presente documento si interseca con quello della programmazione finanziaria e di bilancio ed è necessario quindi individuare modalità di raccordo ed integrazione tra piano della *performance* e nota integrativa al bilancio di previsione.

In particolare, i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio devono necessariamente raccordarsi ed integrarsi con il processo sopra descritto per la misurazione e la valutazione della *performance*, anche al fine di recepire nelle note integrative allo stato di previsione del bilancio, di cui all'art. 21, comma 11, lett. a), della legge 196/2009, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della *performance*.

La scadenza entro cui tale raccordo deve avvenire è il 15 ottobre di ogni anno, termine per la presentazione del disegno di legge di bilancio annuale di previsione con allegata nota integrativa e scheda illustrativa di ogni programma (art. 21, in particolare co. 11, L. 196/2009).

Come sopra specificato, la fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei CRA di obiettivi strategici, operativi, piani di azione, indicatori e target viene conclusa il 30 settembre e contestualmente è necessario effettuare una prima complessiva previsione delle risorse necessarie alla realizzazione sia degli obiettivi strategici/operativi, sia dell'attività istituzionale, attraverso la compilazione della nota integrativa al bilancio, in cui vengono rappresentati gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa in termini di livello di servizi e di interventi.

La nota integrativa infatti prevede, con riferimento alla spesa, una sezione in cui va indicato il piano degli obiettivi correlati a ciascun programma e i relativi indicatori di risultato, al fine di programmare l'impiego delle risorse pubbliche per il triennio di riferimento del bilancio e diventa pertanto lo strumento con il quale vengono illustrati

i criteri di formulazione delle previsioni, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per misurarli.

La sezione di cui sopra contiene le informazioni relative al quadro di riferimento in cui l'amministrazione opera, illustra le priorità politiche, espone le attività e indica gli obiettivi riferiti a ciascun programma di spesa, che le amministrazioni intendono conseguire in termini di livello dei servizi e di interventi, in coerenza con il programma generale dell'azione di Governo. Ulteriore elemento fondamentale per il raggiungimento di detti obiettivi è l'indicazione delle risorse finanziarie destinate alla realizzazione degli obiettivi, unitamente agli indicatori di realizzazione, ai criteri e ai parametri utilizzati per la loro quantificazione. In merito agli indicatori, la Ragioneria generale dello Stato (circ. 28/2010) ha sottolineato l'importanza e l'opportunità che gli obiettivi contenuti nelle note integrative vengano associati ad un sistema completo di indicatori finanziari, di realizzazione, di risultato ed impatto.

I Nuclei di analisi e valutazione della spesa, ai sensi dell'articolo 1, comma 2, lettera f, del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze del 22 marzo 2010, possono inoltre effettuare proposte per l'adozione di indicatori misurabili appropriati a rappresentare gli obiettivi intermedi o finali dei programmi di spesa da associare alle previsioni di bilancio in collegamento con la nota integrativa di cui all'articolo 21 della L. n. 196 del 2009 e del corrispondente rapporto sui risultati che accompagna il rendiconto di cui all'articolo 35 della medesima legge.

La nota integrativa al bilancio si inserisce quindi, nell'ampio processo di programmazione che prende avvio, come già detto, dalla definizione generale degli obiettivi di Governo ed è correlata ai vincoli e agli obiettivi di finanza pubblica, secondo le precise istruzioni fornite dal Ministero dell'economia e delle finanze e contenute nella legge di bilancio e si conclude con l'emanazione della direttiva annuale generale da parte del Ministro, che diviene parte integrante del piano della *performance* da emanare entro il 31 gennaio di ogni anno.

In particolare, pur nel rispetto della rigorosa azione di contenimento della spesa pubblica (da ultimo stabilita con il DL 78/2010 convertito nella legge n. 122/2010), in sede di formulazione delle proposte di bilancio, per motivate esigenze, per il triennio 2011-2013 lo stesso D.L. 78 (art. 14, comma 2) stabilisce che le dotazioni delle spese

rimodulabili possono essere compensate, non solo all'interno di un programma o tra programmi di ciascuna missione, ma anche tra le missioni di ciascun stato di previsione.

Proprio per ottimizzare il coordinamento delle attività per la realizzazione degli interventi e obiettivi individuati, la realizzazione di ciascun programma di spesa è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativo.

Per garantire infine il massimo coordinamento tra OIV e nucleo di analisi e valutazione della spesa, con particolare riguardo alla definizione di indicatori significativi che potranno essere impiegati sia nella nota integrativa al bilancio di previsione sia nel piano della *performance* è prevista la partecipazione di un componente della struttura tecnica permanente dell'OIV alle riunioni del citato nucleo.



I I Ministro della Salute

Sistema di valutazione delle prestazioni del
personale

MANUALE OPERATIVO

Indice

1	Finalità del sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale	4
2	La Metodologia	6
3	Soggetti e responsabilità	7
3.1	Il Ministro:	7
3.2	Il titolare del centro di responsabilità (CdR):	7
3.3	Il Direttore Generale:	7
3.4	Il Dirigente di II fascia:	8
3.5	Il Dirigente delle professionalità sanitarie con incarico di responsabilità di strutture semplici	8
3.6	Il Personale del Comparto	9
3.7	L'OIV	9
3.8	Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance	10
3.9	La Conferenza dei Capi Dipartimento	10
3.10	La Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio	10
3.11	Il Tutor	10
3.12	La Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance	10
4	Il processo di misurazione e valutazione della performance	11
4.1	Area dei risultati	11
4.2	Comportamenti organizzativi:	12
5	La Valutazione	20
6	Le fasi del processo	21
6.1	Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura	21
6.2	Assegnazione degli obiettivi	21
6.2.1	Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR	22
6.2.2	Scheda assegnazione obiettivi dei Direttori generali	22
6.2.3	Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia	23
6.2.4	Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie	23
6.2.5	Scheda assegnazione obiettivi al personale del Comparto	24
6.2.6	Trasmissione delle schede	24
6.2.7	Archiviazione delle schede	24
6.3	Verifica intermedia	25
6.3.1	Verifica del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti	26
6.3.2	Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione	26
6.3.3	Trasmissione delle schede	26
6.3.4	Archiviazione delle schede	27
6.4	Verifica finale	27
6.4.1	Trasmissione della scheda	27
6.4.2	Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti	27
6.5	La definizione del punteggio	27
6.5.1	Titolare del CdR	28
6.5.2	Direttori generali titolari di Direzione	28

6.5.3	Dirigenti di II fascia	29
6.5.4	Dirigenti delle professionalità sanitarie	30
6.5.5	Personale del Comparto	30
6.5.6	Criteri per la differenziazione delle valutazioni.....	32
7	Riferimenti normativi	33

1 Finalità del sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Il presente manuale consente di adeguare il sistema di valutazione attuale ai principi contenuti nel d.lgs. 150/2009 in armonia con le indicazioni fornite dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (Civit).

Va segnalato che l'Amministrazione ha adottato a decorrere dall'anno 2003 - in via sperimentale - un sistema di valutazione delle prestazioni della dirigenza di II fascia, successivamente esteso alla dirigenza di I fascia e solo recentemente applicato ai dirigenti delle professionalità sanitarie.

L'implementazione del nuovo sistema, valorizzando i metodi e gli strumenti esistenti, per la parte in cui risultano rispondenti alle esigenze di compiuta rappresentazione della performance, richiede la strutturazione di un percorso di cambiamento che, gradualmente, indirizzi e supporti anche il personale del comparto coinvolto nel processo di valutazione.

La metodologia utilizzata intende promuovere una nuova cultura organizzativa, tesa a trasformare i dirigenti in manager per assicurare elevati standard qualitativi ed economici delle prestazioni erogate, attraverso la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Il sistema di valutazione si ispira ai seguenti principi:

- miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri;
- trasparenza dell'azione amministrativa.

e persegue il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ancorare l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa ad elementi oggettivi che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e l'azione amministrativa;
- evidenziare il contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi generali e della struttura organizzativa di appartenenza;
- assicurare la partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

Gli ambiti di misurazione della performance individuale vengono distinti in funzione delle qualifiche professionali e degli obiettivi assegnati. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, 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, la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del D.G. per i dirigenti delle professionalità sanitarie;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per il personale del comparto, la misurazione e la valutazione della performance individuale sono collegate:

- al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali la cui assegnazione rientra nella discrezionalità del dirigente;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

2 La Metodologia.

La metodologia utilizzata tiene conto dei seguenti aspetti:

- il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale del Comparto;
- la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- l'individuazione di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti, collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione e con la previsione degli ulteriori sviluppi per i 2 anni successivi;
- la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate;
- la capacità di valutazione dimostrata dal VALUTATORE nei confronti del VALUTATO in termini di differenziazione delle valutazioni;
- definire gli obiettivi individuali in termini di risultati e comportamenti attesi;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance;
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento).

3 Soggetti e responsabilità.

3.1 Il Ministro:

- Promuove l'attivazione del processo attraverso l'emanazione dell'atto di indirizzo e della direttiva di I livello.
- Procedo alla conseguente assegnazione degli obiettivi strategici e istituzionali ai titolari dei centri di responsabilità, ai quali assegna anche i comportamenti organizzativi attesi.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei titolari dei centri di responsabilità.
- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei titolari dei centri di responsabilità sulla base della proposta formulata dall'OIV.

3.2 Il titolare del centro di responsabilità (CdR):

- Condivide con i dirigenti generali gli obiettivi, i connessi indicatori e risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione.
- Definisce le priorità (i pesi) degli obiettivi di ciascuna Direzione generale e ufficio dipartimentale.
- Condivide con i dirigenti generali della struttura eventuali modifiche in itinere.
- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei Direttori generali.
- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei dirigenti non generali dei suoi uffici di staff.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti generali e dei dirigenti del CdR.
- Prende atto dell'esito della negoziazione fra Direttori generali e Dirigenti II fascia e Dirigenti delle Professionalità Sanitarie per la definizione della direttiva di 2° livello e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente del CdR all'OIV e all'Ufficio II della Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio.

3.3 Il Direttore Generale:

- Condivide con i dirigenti di 2° fascia gli obiettivi, i connessi indicatori e risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e procede alla relativa assegnazione.
- Condivide, ove ritenga di assegnare obiettivi individuali ai dirigenti delle professionalità sanitarie gli stessi, i connessi indicatori e i risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa con il personale interessato e procede alla relativa assegnazione, sentito il dirigente dell'Ufficio.
- Definisce le priorità degli obiettivi di ciascun ufficio, assegnando a ciascuno di essi un peso.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti della Direzione.
- Condivide con i dirigenti della sua struttura, eventuali modifiche in itinere.

- Effettua la valutazione delle prestazioni (risultati e comportamenti organizzativi) dei propri dirigenti.
- Prende atto dell'esito della negoziazione fra dirigenti di 2° fascia e il personale del comparto per la definizione della direttiva di 3° livello e, in caso di mancato accordo, decide in via sostitutiva.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente della struttura al titolare CdR.

3.4 Il Dirigente di II fascia:

- Procede, in fase di programmazione delle attività della struttura, alla stima della percentuale di tempo impiegato da ciascun dipendente su ciascun obiettivo di struttura e/o individuale.
- Condivide con i dipendenti gli obiettivi di struttura e, ove ritenga di assegnare obiettivi individuali o di gruppo, condivide detti obiettivi, i connessi indicatori e risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa con il personale interessato e procede alla relativa assegnazione.
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.
- Condivide con i dipendenti della sua struttura, eventuali modifiche in itinere.
- Definisce le priorità degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo, assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale assegnato al proprio ufficio, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dipendenti dell'Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dipendente della struttura al Direttore generale.

3.5 Il Dirigente delle professionalità sanitarie con incarico di responsabilità di strutture semplici.

- Procede, in fase di programmazione delle attività della struttura, alla stima della percentuale di tempo impiegato da ciascun dipendente su ciascun obiettivo di struttura e/o individuale.
- Condivide con i dipendenti gli obiettivi di struttura e, ove ritenga di assegnare obiettivi individuali o di gruppo al personale della III area funzionale, condivide detti obiettivi, i connessi indicatori e risultati attesi che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa con il personale interessato e procede alla relativa assegnazione..
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.
- Condivide con i dipendenti della sua struttura, eventuali modifiche in itinere.

- Definisce le priorità degli eventuali obiettivi individuali o di gruppo, assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale assegnato al proprio ufficio, nel rispetto del principio del merito, ai fini della progressione economica e tra le aree.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dipendenti dell'Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dipendente della struttura al Direttore generale.

3.6 Il Personale del Comparto

- Supporta il dirigente nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di 3° livello e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.
- Prende atto dei comportamenti organizzativi attesi, in base all'area funzionale di appartenenza, contenuti nell'apposito manuale pubblicato nella sezione dedicata della Intranet.

3.7 L'OIV

- Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6 comma 1 del d.lgs. 286/1999, riferendo al riguardo direttamente al Ministro
- 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, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Civit.
- valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.
- 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.
- propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo III del d.lgs. 150/2009.
- E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Civit.
- 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.

- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- Verifica e coordina le iniziative collegate al monitoraggio della direttiva di I livello.
- Effettua il monitoraggio degli obiettivi inseriti nella direttiva di I livello.

3.8 Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance

- Svolge compiti di supporto dell'OIV curando l'istruttoria dei relativi procedimenti ed ogni funzione prevista dalle delibere Civit.

3.9 La Conferenza dei Capi Dipartimento

- Svolge funzioni di coordinamento generale sulle questioni comuni alle attività di più dipartimenti e può formulare al Ministro proposte per l'emanazione di indirizzi per il raccordo operativo tra dipartimenti.
- Elabora 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.

3.10 La Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio

- Svolge attività di supporto al sistema di valutazione, anche al fine di proporre all'OIV eventuali correttivi al processo di valutazione.
- Collabora con l'OIV al fine garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- Coordina la rete dei tutor delle direzioni generali.
- Provvede alla conservazione, anche in formato elettronico, delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi.
- Formalizza, di concerto con l'OIV, i contenuti delle procedure mediante l'emanazione di circolari e direttive.
- Richiede l'indizione della Conferenza dei Capi Dipartimento.
- Cura unitamente alle direzioni generali del sistema informativo e della comunicazione, nell'ambito delle rispettive competenze, la comunicazione istituzionale relativa al sistema.

3.11 Il Tutor

- E' il referente interno a ciascuna direzione generale per l'applicazione del sistema.
- Assicura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e target.
- Cura i rapporti con l'OIV e la Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio.

3.12 La Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance

- provvede al riesame della valutazione secondo la procedura di conciliazione prevista dal sistema di misurazione e valutazione della performance.

4 Il processo di misurazione e valutazione della performance

Le aree in cui si articola il sistema di valutazione della performance sono le seguenti:

- Area dei *risultati*
- Area dei *comportamenti organizzativi*

Le valutazioni dei risultati e dei comportamenti attesi 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

L'area dei risultati si riferisce alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati e dell'impegno che il dipendente è chiamato ad assicurare.

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio di ogni esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i titolari dei CdR che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative.

Gli obiettivi sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 196 del 2009, e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Gli obiettivi assegnati oggetto della valutazione debbono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione sintetizzate nelle Direttive di 1°, 2° e 3° livello;
- specifici 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.

A regime dovranno, inoltre, essere commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

Per ciascun obiettivo vengono definiti il peso percentuale (in relazione alla rilevanza rispetto alle direttive del Ministro, agli obiettivi specifici della Direzione generale, alle linee di sviluppo della funzione), le fasi di realizzazione con relativo peso, tempi di realizzazione, indicatori di verifica e connesso risultato atteso per ciascun indicatore.

Gli obiettivi su cui sono valutate le performance sono di due tipi:

obiettivi strategici: sono definiti dal Ministro in coerenza con le priorità politiche individuate, sulla base della Relazione del Ministero Economia e Finanze sull'Economia e la Finanza Pubblica, del disegno di legge di stabilità, delle indicazioni del Comitato tecnico scientifico per il controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato, della più recente legislazione di settore ovvero di altre iniziative legislative eventualmente in itinere. Gli obiettivi strategici fanno riferimento al triennio, ed è necessario identificare le scadenze temporali di attuazione nell'arco del 1° anno.

obiettivi istituzionali: costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio e sono obiettivi di miglioramento del funzionamento delle attività istituzionali.

Ciascun obiettivo dovrà prevedere:

- ✓ tempi di attuazione;
- ✓ il responsabile;
- ✓ le altre strutture, interne all'amministrazione o esterne ad essa, che possono influenzarne la realizzazione; nel caso di strutture interne, in particolare, andranno formalizzate le modalità di coordinamento dei diversi interventi e l'eventuale ruolo che il responsabile del programma dovrà assumere nelle fasi di coordinamento, anche in deroga alle normali linee gerarchiche e organizzative;
- ✓ le principali fasi del programma, le relative scadenze e gli obiettivi intermedi.

4.2 Comportamenti organizzativi:

L'area dei comportamenti organizzativi si riferisce alla valutazione dei comportamenti assegnati, che devono essere coerenti con gli obiettivi istituzionali e devono riferirsi al profilo professionale del dipendente. A ciascun comportamento deve essere assegnato un peso percentuale in relazione alla strategia dell'Amministrazione e/o del CdR e/o della Direzione generale, agli obiettivi specifici di sviluppo organizzativo, ai percorsi di sviluppo delle competenze del dipendente.

I comportamenti del personale **dirigente** (incluso i dirigenti delle professionalità sanitarie) devono essere individuati all'interno di quattro macroaree: *leadership, management, relazioni e networking, efficacia*.

Leadership: guidare l'organizzazione verso l'innovazione

Capacità necessarie per la gestione della discontinuità di business e per l'attivazione di comportamenti di sviluppo nelle persone e nelle organizzazioni.

Management: gestione ottimale delle risorse

Capacità necessarie per la gestione della complessità organizzativa e per la finalizzazione dei comportamenti delle persone e delle organizzazioni verso i risultati.

Relazioni & Networking: cooperazione dentro e fuori l'organizzazione

Capacità necessarie alle persone ed alle organizzazioni per la costruzione e la gestione dei sistemi relazionali rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi.

Efficacia: raggiungimento degli obiettivi

Capacità necessarie per l'impostazione e la gestione di percorsi finalizzati alla realizzazione degli obiettivi. Capacità di sviluppare la propria professionalità approfondendo le proprie competenze tecnico-professionali e gestionali.

Ognuna di queste macro aree è ulteriormente declinata in micro fattori come descritto nei prospetti che seguono, diversi per i vari profili professionali.

Griglia dei comportamenti organizzativi dei titolari di CdR e dei direttori generali

MACROAREA	COMPORTEMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
LEADERSHIP	visione strategica: cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve periodo.	<ul style="list-style-type: none"> - Sa interpretare le strategie dell'amministrazione e tradurle in direttive/proposte operative - Possiede una visione di "lungo termine" - Indirizza le azioni quotidiane verso obiettivi di ampio respiro - Mantiene costanti la motivazione e la focalizzazione sul risultato finale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	innovazione: cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.	<ul style="list-style-type: none"> - Si attiva rapidamente e con determinazione anche in situazioni di crisi, anticipando gli eventi e ricercando soluzioni originali - È attento ai segnali dell'ambiente circostante ed è teso alla ricerca di opportunità innovative per i più ampi contesti organizzativi - Trova soluzioni con un buon rapporto costi/benefici e sviluppa spunti originali per ottimizzare la propria attività, sperimentandone la fattibilità - Si adatta con facilità a situazioni distanti dai propri modelli culturali, e si attiva proattivamente fin dalle prime fasi dell'innovazione, caratterizzate da forte incertezza 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.	<ul style="list-style-type: none"> - Lavora con una chiara visione del punto di arrivo e la diffonde nel proprio team - Definisce ciò che si attende dagli altri e li orienta verso l'obiettivo finale - Condivide con autorevolezza la propria visione, le strategie e i risultati, suscitando consenso e collaborazione - Ottiene risultati eccellenti dalle proprie persone anche in situazioni difficili e in carenza di risorse 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
EFFICACIA	flessibilità: adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo. Agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.	<ul style="list-style-type: none"> - Sa accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità - Gestisce il proprio tempo in modo da poter reagire agli stimoli senza compromettere gli impegni preesistenti - Sa convincere e abituare la propria organizzazione ad adattare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto - È disposto ad accettare incarichi al di fuori delle proprie attività abituali 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.	<ul style="list-style-type: none"> - Sa raggiungere gli obiettivi prefissati anche in contesti difficili, mantenendo standard di lavoro più che soddisfacenti - Sa ridefinire il piano d'azione coinvolgendo i collaboratori verso la massima flessibilità per il raggiungimento degli obiettivi assegnati - Anche in carenza di risorse coglie opportunità e idee e le mette in pratica con determinazione e tempismo - Si impegna con continuità verso il miglioramento delle prestazioni e arriva con energia al completamento dei progetti o degli impegni presi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
MANAGEMENT	programmazione: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).	<ul style="list-style-type: none"> - Assegnando correttamente l'importanza e l'urgenza di ogni impegno, riesce a centrare le scadenze, diffondendo tale sensibilità nel proprio team - Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione - Gestisce in maniera sistematica le risorse - Anche in programmi complessi, ragiona in un'ottica di sistema tesa a generare, nel contempo, eccellenza nel delivery ed efficienza interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	motivazione e sviluppo risorse: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione. Capacità di valutare i risultati dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - Coniuga i bisogni dell'organizzazione con quelli degli individui - Esplica forte attenzione alla motivazione e allo sviluppo dei propri collaboratori, interpretandone bisogni ed aspirazioni - Favorisce le opportunità di crescita delle persone, promuovendo l'attuazione di percorsi di sviluppo professionale - Mantiene un costante dialogo con le proprie risorse fornendo frequenti ed esaurienti feedback e pianificandone lo sviluppo <p>capacità di valutare le prestazioni dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
RELAZIONI E NETWORKING	visione integrata: guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune	<ul style="list-style-type: none"> - Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio - Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione - Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	networking: creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, stakeholder e soggetti istituzionali.	<ul style="list-style-type: none"> - Sa trovare la giusta interfaccia sia dentro che fuori della propria area/reparto per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa - Costruisce relazioni per creare sinergie fra diverse unità/reparti - Mantiene un'importante rete di relazioni interne ed esterne e ne trae un vantaggio competitivo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark

Griglia dei comportamenti organizzativi dei dirigenti di 2° fascia

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
LEADERSHIP: "Guidare l'organizzazione verso l'innovazione"	capacità d'orientamento: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> - definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro; - crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro; - distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega; - si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso; - crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori; - incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori; - infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	leadership professionale: agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo Rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale;	<ul style="list-style-type: none"> - conosce la cultura e i valori dell'organizzazione; - si attiva per la diffusione di tali valori attraverso momenti formalizzati e non; - promuove il cambiamento all'interno del proprio ambito professionale e anche verso altre funzioni; - ricerca continuamente riscontri con i propri colleghi e collaboratori riorientando eventualmente la propria azione; - rappresenta un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> - analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento; - interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo; - supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze; - sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie; - individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo; - suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione; - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	pensiero strategico: capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.	<ul style="list-style-type: none"> - individua correttamente tutti gli elementi pertinenti alla definizione del contesto in cui opera; - riesce a definire gli obiettivi chiave e le priorità in relazione alla complessità del contesto; - sviluppa una visione del futuro e vi fa riferimento per indirizzare il lavoro proprio e dell'organizzazione; - riesce ad equilibrare visione ed obiettivi di lungo termine con obiettivi ed urgenze di medio-breve termine; - comprende come l'evoluzione del contesto possa influenzare la definizione dei compiti e delle priorità; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
MANAGEMENT "Gestione ottimale delle risorse"	capacità decisionale: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	<ul style="list-style-type: none"> - elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo; - decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute; - sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione; - riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress; - decide nel rispetto dei tempi; - si assume la responsabilità delle proprie scelte; - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare; - evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - pianifica costantemente le attività da svolgere; - elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione; - prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni; - mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità; - è attento alla gestione del tempo; - riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste; - capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	attenzione all'esigenze dell'utenza: orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze; - non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza; - orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza; - identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto; - verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti; - cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza; - informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
teamwork e motivazione collaboratori: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	<ul style="list-style-type: none"> - si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi; - crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra; - dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale; - informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio; - è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate; - intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie; - non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi; - discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione
RELAZIONI E NETWORKING "Cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"	comunicazione: curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - Si dimostra curioso verso contesti diversi dal proprio - Raggiunge eccellenti risultati creando sinergie fra risorse appartenenti a diversi ambiti dell'amministrazione - Promuove importanti miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e creare importanti sinergie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	integrazione interna: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> - conosce la struttura organizzativa e l'organizzazione del Ministero; - valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni individuando interlocutori rilevanti al fine di attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi; - partecipa attivamente a gruppi di lavoro, Commissioni etc.; - verifica la sussistenza delle condizioni organizzative per la perseguibilità degli obiettivi; - assegna ruoli ed incarichi ai propri collaboratori in relazione ai risultati da perseguire, affrontando eventuali criticità organizzative; - attiva momenti di confronto con i propri colleghi al fine di valutare l'opportunità di procedere in modo integrato nella realizzazione di alcune attività; - fornisce sollecitamente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni dimostrandosi collaborativo ed incline ai collegamenti interfunzionali; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	relazioni esterne: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.	<ul style="list-style-type: none"> - conosce il contesto istituzionale e gli interlocutori di riferimento; - conosce e attiva gli strumenti utilizzabili ai fini della collaborazione e della comunicazione interistituzionale (ad esempio conferenze dei servizi, accordi di programma, tavoli di confronto etc); - ricerca accordi con soggetti esterni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'ente; - funge da raccordo tecnico-operativo nei rapporti tra struttura organizzativa e soggetti esterni; - intraprende frequenti iniziative di comunicazione esterna; - cura le relazioni con interlocutori esterni anche al di là delle attività di comune interesse mostrandosi disponibile al dialogo e alla collaborazione; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	negoziare e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione. Gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.	<ul style="list-style-type: none"> - utilizza le più opportune modalità comunicative per presentare la propria idea; - enfatizza i punti di contatto tra le opinioni diverse piuttosto che quelli di distacco; - si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità; - mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra collaboratori o colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e dell'ente; - media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista; - individua fonti di accordo e sulla base delle stesse costruisce un accordo più ampio; - modifica il proprio stile di comportamento per raggiungere gli obiettivi stabiliti; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
EFFICACIA "Raggiungimento degli obiettivi"	problem solving: affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.	<ul style="list-style-type: none"> - riassume efficacemente i termini di un problema; - individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi; - compara i diversi aspetti del problema e distingue priorità logiche; - valuta frequentemente tra più alternative plausibili decidendo nel rispetto dei tempi; - adotta frequentemente decisioni in relazione a problemi complessi e ad elevato impatto organizzativo; - non rimanda le decisioni; - valuta molte soluzioni per uno stesso problema; - decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	controllo e precisione: saper individuare i punti essenziali e le relazioni delle attività svolte, i risultati da conseguire al fine di garantire il rispetto dei requisiti di qualità previsti.	<ul style="list-style-type: none"> - assicura un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati; - è attento alla qualità delle attività svolte e dei risultati conseguiti predisponendo continue azioni di miglioramento; - esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza e nel rispetto dei tempi previsti; - indirizza e controlla i propri collaboratori al fine di assicurare la qualità e l'efficienza del lavoro svolto; - risolve i problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare; - ha sensibilità economica (attenzione ai costi- benefici; efficienza-qualità; risorse/risultati) rispetto alle attività di pertinenza; - pone attenzione ai dettagli significativi senza eccedere nella pignoleria; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.	<ul style="list-style-type: none"> - interviene modificando, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi; - esplora prontamente nuove soluzioni e/o alternative per identificare i possibili vantaggi organizzativi; - è pronto a rimettere in discussione le prassi consolidate se intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa; - combatte la burocrazia interna; - coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte; - tende a scomporre i problemi e ad affrontarli singolarmente procedendo per gradi; - è in grado di definire rapidamente programmi a fronte di situazioni impreviste; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark
	diffusione delle conoscenze: comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentare e diffonderle superando le resistenze interne.	<ul style="list-style-type: none"> - è attento al proprio sviluppo professionale e cura il proprio aggiornamento; - si confronta frequentemente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze e metterle a disposizione dell'intera organizzazione; - dimostra curiosità intellettuale nei confronti dei molteplici aspetti della propria attività; - verifica periodicamente il livello delle conoscenze dei propri collaboratori proponendo momenti di crescita professionale; - propone momenti di approfondimento su normative, regolamenti e direttive di particolare rilevanza preoccupandosi della diffusione dei risultati; - è teso a valutare i risultati propri e dei collaboratori al fine di individuare idonei percorsi di qualificazione; - si attiva per la promozione di seminari e convegni aventi ad oggetto la diffusione di nuove pratiche, approfondimenti tematici, l'introduzione di una cultura del cambiamento, il riorientamento professionale etc.. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark

Griglia dei comportamenti organizzativi dei dirigenti delle professionalità sanitarie

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	A chi si applica?
LEADERSHIP: "Guidare l'organizzazione verso l'innovazione"	capacità d'orientamento: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.	<ul style="list-style-type: none"> - definisce chiaramente ciò che si attende dai collaboratori e li orienta nel lavoro; - crea un ambiente in cui le persone sanno ciò che ci si aspetta da loro; - distribuisce attività e responsabilità con i giusti livelli di delega; - si assicura che tutti abbiano ricevuto e compreso i messaggi che ha diffuso; - crea meccanismi e momenti istituzionali per la comunicazione e ascolto dei collaboratori; - incoraggia l'autostima di tutti i collaboratori; - infonde fiducia, esprime aspettative positive sulla performance dei collaboratori. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro
	orientamento al cambiamento: analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> - analizza costantemente il contesto per cogliere segnali, anche deboli, di cambiamento; - interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo; - supporta in modo costruttivo lo sviluppo delle innovazioni organizzative contribuendo a superare le resistenze; - sposa nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie; - individua le opportunità connesse al cambiamento organizzativo; - suscita e diffonde, nel proprio specifico ambito di attività, atteggiamenti positivi nei confronti degli interventi di riorganizzazione; - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro
MANAGEMENT "Gestione ottimale delle risorse"	capacità decisionale: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.	<ul style="list-style-type: none"> - elabora e prende decisioni anche di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo; - decide in autonomia nell'ambito delle deleghe ricevute; - sa riferire in modo chiaro il processo attraverso il quale ha maturato la decisione; - riesce a valutare tra più alternative anche in condizione di stress; - decide nel rispetto dei tempi; - si assume la responsabilità delle proprie scelte; - tollera pressioni senza lasciarsi influenzare; - evita i compromessi che riducono l'efficacia della decisione; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro
	pianificazione ed organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le direttive ricevute, i piani di sviluppo delle attività. Continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato. Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni.	<ul style="list-style-type: none"> - pianifica costantemente le attività da svolgere; - elabora piani di sviluppo delle attività valutando la coerenza delle azioni da intraprendere con le reali necessità dell'organizzazione; - prevede le azioni da intraprendersi ed i loro effetti anche attraverso simulazioni e sperimentazioni; - mette in atto meccanismi di monitoraggio e controllo delle attività realizzate; - distingue fra le diverse priorità; - è attento alla gestione del tempo; - riformula i piani sulla base degli accadimenti ridefinendo rapidamente i programmi a fronte di situazioni impreviste; - capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni (OBBLIGATORIO). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro
	attenzione all'esigenze dell'utenza: orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.	<ul style="list-style-type: none"> - sviluppa canali di comunicazione con l'utenza al fine di monitorare le reali esigenze; - non basa le proprie azioni solo sull'interesse della propria organizzazione, ma anche sugli interessi dell'utenza; - orienta le proprie attività verso i risultati in un'ottica non di mero adempimento ma di valore per l'utenza; - identifica, tra le possibili azioni verso l'utenza, quelle che producono il maggior beneficio e valore aggiunto; - verifica periodicamente con l'utenza il suo livello di soddisfazione anche in relazione agli obiettivi prefissati e ai risultati raggiunti; - cura e segue, in particolare, le attività che all'interno dell'organizzazione hanno alto impatto sull'utenza; - informa tempestivamente l'utenza sulle nuove opportunità di interesse; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro
	teamwork e motivazione collaboratori: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	<ul style="list-style-type: none"> - si rapporta in maniera costruttiva con i propri collaboratori cercando di coinvolgere quelli meno partecipativi; - crea momenti di incontro, anche informali, con la propria squadra; - dà autonomia ai propri collaboratori al fine di favorire il loro sviluppo professionale; - informa i collaboratori chiaramente e con regolarità riguardo alle strategie a medio/lungo termine del proprio dipartimento/ufficio; - è attento ai bisogni e alle richieste dei collaboratori anche quando non vengono chiaramente esplicitate; - intrattiene rapporti cordiali con ogni singolo componente del gruppo senza lasciarsi influenzare da personali simpatie o antipatie; - non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi; - discute regolarmente sulla performance dei membri dello staff e si interessa su come certi tipi di comportamento possono essere maggiormente sviluppati anche attraverso piani di sviluppo ad hoc; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	Dirigente responsabile di struttura o coordinamento di gruppi di lavoro

MACROAREA	COMPORAMENTO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	A chi si applica?
RELAZIONI E NETWORKING "Cooperazione dentro e fuori l'organizzazione"	teamworking: saper lavorare insieme agli altri (colleghi, superiori) integrando le energie per raggiungere un risultato comune. Saper promuovere rapporti produttivi di collaborazione tra persone e/o gruppi	<ul style="list-style-type: none"> - riconosce e rispetta le regole e i ruoli del gruppo di lavoro; - instaura rapporti costruttivi e un clima di rispetto e di apertura al dialogo e al miglioramento - mantiene il proprio ruolo senza interferire negativamente con i colleghi; - favorisce la collaborazione e la circolazione delle informazioni all'interno del proprio team e a livello interfunzionale; - crea gruppi di lavoro produttivi ed efficaci; - esprime il dissenso dalle opinioni altrui in modo costruttivo; - diffonde capacità di teamworking e teambuilding nei propri colleghi, assicurando stabilità al gruppo anche in sua assenza; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	capacità di relazione: gestire le relazioni in funzione delle caratteristiche degli interlocutori e del contesto, saper capire le persone e le situazioni con intuito e disponibilità a modificare flessibilmente il proprio comportamento.	<ul style="list-style-type: none"> - dimostra impegno nell'instaurare un rapporto con gli altri (colleghi, superiori) e sa comprendere le loro istanze e motivazioni; - instaura relazioni costruttive, intuendo le variabili critiche della comunicazione ed adattando di conseguenza i propri comportamenti; - gestisce con successo importanti relazioni professionali dimostrandosi attento, concreto e flessibile nei comportamenti e con forte riconoscimento degli altri. - rappresenta l'immagine dell'amministrazione nelle importanti relazioni di carattere istituzionale, generando una solida credibilità. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
EFFICACIA "Raggiungimento degli obiettivi"	orientamento all'utenza: orientare le proprie azioni verso la corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dell'utenza interna ed esterna, in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione. Leggere proattivamente le necessità e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	<ul style="list-style-type: none"> - non presenta alcuna difficoltà a relazionarsi con persone, sia interne che esterne all'Amministrazione; - è sempre disposto a collaborare, anche se impegnato nei problemi del proprio ambito lavorativo; - risponde in modo adeguato alle richieste avanzate dall'utenza, preoccupandosi di analizzarne bisogni e aspettative. - ascolta le esigenze altrui e si relaziona con funzioni diverse dalla propria. - approfondisce le esigenze e risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste, monitorando il livello di soddisfazione dell'utenza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	analisi e sintesi: scomporre ciò che si prende in esame in elementi essenziali, per comprendere un problema o un argomento in profondità e in tutte le sue sfaccettature, e ricomporlo poi in una visione globale.	<ul style="list-style-type: none"> - non si distacca dalle situazioni problematiche e collabora attivamente con il proprio responsabile o con persone esperte alla ricerca di soluzioni; - dimostra interesse nella risoluzione dei problemi di tutti i giorni, sapendo scomporre gli oggetti d'analisi e riconducendo i risultati ottenuti ad un quadro unitario; - si impegna ad osservare i fenomeni con metodo, a coglierne gli elementi caratterizzanti ed a ricondurre i risultati a pochi e significativi elementi di attenzione; - sa affrontare i temi di analisi ed i problemi con metodo facendo leva su spiccate competenze tecniche; - è in grado di sintetizzare con chiarezza e semplicità i risultati di analisi complesse; - è in grado di valutare a priori la necessità di analisi (tempi, metodi, contributi necessari) nei differenti contesti; - sensibilizza i propri interlocutori ad adottare un approccio equilibrato tra l'analisi e la sintesi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	motivazione all'apprendimento: essere aperti a nuove idee, curiosi ed interessati ad esperienze diverse, sia interne che esterne all'organizzazione od alla propria area di competenza. Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, e successivamente applicarle nel miglioramento reale dei processi, apprendendo dalle esperienze proprie e altrui.	<ul style="list-style-type: none"> - dedica sforzi personali all'incremento delle proprie competenze e si rende promotore di una maturazione della cultura organizzativa nei confronti dello sviluppo professionale. - si preoccupa della propria formazione e percepisce a pieno il proprio sviluppo professionale come una chiave di successo per sé e per l'amministrazione; - è curioso, interessato a migliorare le proprie competenze, connette tale interesse personale all'ambito lavorativo ed agli obiettivi dell'amministrazione; - ha cultura della professione e mostra di considerare le competenze come un fondamentale asset personale e dell'amministrazione; - sensibilizza gli altri a dare la giusta priorità alla gestione delle proprie competenze. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	realizzazione: esprimere con continuità una spinta personale nei confronti degli obiettivi assegnati, anche in presenza di ostacoli ed incertezza, con costanza, sistematicità e determinazione.	<ul style="list-style-type: none"> - non limita il proprio lavoro agli adempimenti quotidiani, mostrandosi sempre costante e determinato; - dimostra entusiasmo nel proprio lavoro, non necessitando della continua presenza di un coordinatore per inquadrare il proprio lavoro all'interno di un ampio contesto organizzativo; - si pone obiettivi ambiziosi per il proprio lavoro e cerca di raggiungerli; - usa le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati; - raggiunge con continuità gli obiettivi assegnati e si dimostra insoddisfatto di fronte a prestazioni di medio livello; - dimostra eccellenti doti di affidabilità nel raggiungimento degli obiettivi, superando frequentemente le aspettative e trasmettendo le proprie doti a tutti i colleghi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	iniziativa e proattività: essere autonomamente propositivi, influenzando preventivamente gli eventi piuttosto che reagendo a posteriori. Cogliere e sviluppare anche da segnali deboli le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<ul style="list-style-type: none"> - lavora in maniera propositiva, reagendo agli stimoli esterni in base alle urgenze del momento, collaborando con soluzioni adeguate; - interpreta gli scenari interni ed esterni in modo prospettico e si fa promotore di iniziative mirate al miglioramento di significativi ambiti di lavoro; - diffonde e sostiene nell'organizzazione una cultura basata sull'iniziativa personale e il pensiero proattivo, facendone un elemento di vantaggio competitivo per l'amministrazione. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI
	flessibilità: capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato. Mostrarsi disponibile ad accettare idee e proposte ed a cogliere nuove opportunità.	<ul style="list-style-type: none"> - appoggia e dà concretezza a suggerimenti e idee di altri che possono offrire opportunità; - individua le nuove opportunità connesse ai cambiamenti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità del tutto insufficiente 2. Al di sotto delle aspettative 3. Buona 4. Ottima 5. Benchmark 	TUTTI

Griglia dei comportamenti organizzativi del personale del comparto

MACROAREA	COMPORARTAMENTO ORGANIZZATIVO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	Area
LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	Lavorare in gruppo: Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento degli obiettivi previsti. E' relativo all'area "dell'agire" nel gruppo	Offre spontaneamente supporto ed aiuto a colleghi sia della propria che di altre funzioni.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
		non porta avanti esclusivamente le proprie proposte ma sostiene ed elabora anche quelle degli altri in modo da raggiungere risultati costruttivi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I
		intrattiene rapporti collaborativi con ogni singolo componente del gruppo	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I
		Si rapporta in maniera costruttiva con i propri colleghi cercando di coinvolgere anche quelli meno partecipativi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
	Flessibilità: capacità di mostrarsi disponibile a variare il proprio orario di lavoro allo scopo di fronteggiare esigenze di servizio non prevedibili a priori	è disponibile a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili, a proseguire oltre il proprio orario di lavoro;	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto e a garantire il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza, nell'interesse dell'Organizzazione.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
RELAZIONI E NETWORKING	Comunicazione: Capacità di esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati. Utilizzare il linguaggio e la terminologia più adeguata in relazione alle caratteristiche e ai bisogni dei destinatari	comunica e favorisce la circolazione di informazioni qualificate relative alla propria attività	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		Intraprende frequenti iniziative di comunicazione interna ed esterna	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
	Fiducia e affidamento nel gruppo: Capacità di superare una visione particolaristica delle attività di lavoro e contribuire a creare uno scenario imperniato su rapporti chiari, corretti e di collaborazione. E' relativo all'area "del clima" nel gruppo	media per raggiungere obiettivi comuni senza imporre il proprio punto di vista	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I
		Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti tra colleghi offrendo la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA II E I

MACROAREA	COMPARTAMENTO ORGANIZZATIVO	Comportamenti osservabili/Indicatori	Criterio di valutazione	Area
EFFICACIA	Problem solving: capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	Valuta più soluzioni per uno stesso problema e decide anche in assenza di informazioni rilevanti se la decisione non può essere rimandata	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
		Riassume efficacemente i termini di un problema e individua rapidamente le componenti essenziali dei problemi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	AREA III
	Accuratezza e tempestività: opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato e rispetta i tempi previsti	Rispetta i tempi assegnati per l'esecuzione della prestazione e segnala tempestivamente eventuali criticità che non consentono il rispetto dei tempi	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		Esercita la propria funzione e svolge le proprie attività con la massima accuratezza rispetto alle direttive ricevute	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
COMPETENZE PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne.	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE
		Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori alle attese e rispetto agli altri colleghi	TUTTE

Ciascuna macro area è declinata in microfattori, per ciascuno dei quali è definita una griglia di comportamenti osservabili. Questi ultimi costituiscono gli indicatori di verifica che assolvono alla duplice funzione di oggettivizzare la valutazione e di indirizzare l'azione del valutato verso quei comportamenti organizzativi che nell'Amministrazione sono riconosciuti come un valore.

I comportamenti organizzativi assegnati ai dipendenti del comparto sono preventivamente fissati e uguali, in maniera distinta per l'area III e le aree II e I.

5 La Valutazione

I pesi attribuiti agli obiettivi di risultato e di comportamento, ai fini della valutazione finale, sono differenziati in relazione ai diversi ruoli svolti dal **valutato** rispetto al **valutatore** secondo il seguente schema:

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA			CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CDR	Obiettivi strategici Peso: 50%	Obiettivi istituzionali Peso: 30%	Comport.ti organizzativi Peso: 20%	MINISTRO	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO
DIRETTORE GENERALE	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi istituzionali Peso: 40%	Comport.ti organizzativi Peso: 20%	MINISTRO + TITOLARE DI CDR	
DIRIGENTE II FASCIA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: 70%		Comportamenti organizzativi Peso: 30%	DIRETTORE GENERALE	
DIRIGENTE PROFESSIONALITA' SANITARIA	Obiettivi di struttura Peso > 35%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso < 30%	Comport.ti organizzativi Peso: 35%	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Obiettivi di struttura Peso > 40%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso < 20%	Comport.ti organizzativi Peso: 40%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Obiettivi di struttura Peso: 60%	Comportamenti organizzativi Peso: 40%		DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	

Come sopra anticipato, l'assegnazione di obiettivi individuali o di gruppo sia ai dirigenti delle professionalità sanitarie da parte del direttore generale sia al personale del comparto di area III da parte del dirigente di 2° fascia è eventuale ed è lasciata alla discrezionalità del valutatore. Ove tali obiettivi individuali dovessero essere attribuiti, gli stessi non possono pesare per più del 30% per i dirigenti delle professionalità sanitarie e per più del 20% per il personale del comparto, area III.

6 Le fasi del processo

Le macrofasi che scandiscono il processo sono:

- Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura.
- Assegnazione degli obiettivi.
- Verifica intermedia.
- Valutazione finale.
- Procedura di conciliazione (descritta nel sistema di misurazione e valutazione della performance).

6.1 Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura.

I dirigenti responsabili di ciascuna struttura elaborano entro la fine dell'anno la *scheda di programmazione attività* relativa all'anno successivo al fine di definire le attività di settore, collegando le stesse ad obiettivi specifici di struttura e alle risorse di personale utilizzato, secondo criteri di coerenza con il controllo di gestione e con la Relazione al conto annuale IGOP.

Successivamente alla emanazione delle direttive di I, II e III livello, la scheda di programmazione dovrà essere necessariamente adeguata ai dettagli operativi contenuti nei menzionati documenti.

6.2 Assegnazione degli obiettivi.

L'assegnazione degli obiettivi oggetto della valutazione, formalizzata nelle schede di assegnazione obiettivi, rappresenta il risultato dell'attività di programmazione dell'anno precedente.

In questa fase avviene la definizione degli obiettivi di risultato da raggiungere e dei comportamenti attesi.

Il processo di assegnazione degli obiettivi individuali si concretizza con la definizione della *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* e della *scheda di assegnazione dei comportamenti organizzativi* e avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra il VALUTATO e il VALUTATORE.

Gli obiettivi di questa fase sono:

- condividere e formalizzare gli impegni reciproci in termini di risultati attesi;
- negoziare una diversa articolazione delle risorse umane, strumentali e temporali assegnate alla struttura;
- graduare l'attribuzione dei pesi relativi degli obiettivi di risultato individuali e dei comportamenti organizzativi assegnati.

La presente fase si chiude con la sottoscrizione delle schede di assegnazione da parte degli attori coinvolti nel processo.

Il processo di individuazione degli obiettivi individuali, anche ai fini della valutazione della performance organizzativa, deve necessariamente tener conto delle attività dell'area organizzativa, della significatività dei risultati attesi e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

6.2.1 Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR.

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il Ministro e ciascun titolare di CdR i quali sottoscrivono la relativa scheda di assegnazione. Oltre agli obiettivi strategici devono essere individuati tutti gli obiettivi istituzionali delle strutture dipendenti. A tal fine nella scheda di assegnazione obiettivi devono essere necessariamente indicati i seguenti:

- *realizzazione obiettivi strategici connessi alla Direttiva di I livello*
- *realizzazione obiettivi istituzionali connessi alle Direttive di II e III livello*

*L'indicatore utilizzato per il primo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi strategici del titolare di CdR.*

*L'indicatore utilizzato per il secondo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati alle singole Direzioni Generali del CdR.*

Ai fini della Valutazione il peso, in termini percentuali, degli obiettivi strategici è pari al 50%, mentre quello degli obiettivi istituzionali è pari al 30%.

Dovranno essere assegnati, dalla griglia sopra riportata dei *Comportamenti organizzativi dei titolari di CdR e dei Dirigenti di I fascia* anche i comportamenti organizzativi, fissi ed uguali per tutti i titolari di CdR che ai fini della valutazione avranno il peso pari al 20%. Dovrà essere necessariamente assegnato il comportamento organizzativo "Capacità di valutare i risultati dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato (Allegato 1).

6.2.2 Scheda assegnazione obiettivi dei Direttori generali.

Gli obiettivi di risultato devono essere concordati tra il titolare del CdR e ciascun Direttore Generale i quali sottoscrivono la relativa scheda di assegnazione. Oltre agli obiettivi strategici devono essere individuati tutti gli obiettivi istituzionali di particolare rilievo.

A tal fine nella scheda di assegnazioni obiettivi devono essere necessariamente indicati i due obiettivi:

1. *realizzazione obiettivi strategici connessi alla Direttiva di I livello*
2. *realizzazione obiettivi istituzionali connessi alla Direttiva di III livello*

L'indicatore utilizzato per il primo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi strategici della Direzione.

L'indicatore utilizzato per il secondo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati ai singoli uffici della Direzione Generale.

Ai fini della valutazione, il peso in termini percentuali sia degli obiettivi strategici sia di quelli istituzionali è pari al 40%.

Dovranno essere assegnati dalla griglia sopra riportata *Comportamenti organizzativi Dirigenti di I fascia* anche i comportamenti organizzativi individuati in precedenza, fissi ed uguali per tutti i Direttori Generali. Dovrà essere necessariamente assegnato l'obiettivo organizzativo "*capacità di valutare le prestazioni dei propri dirigenti esprimendo le relative differenziate valutazioni*". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato. (Allegato 2)

6.2.3 Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia.

La definizione della scheda di assegnazione degli obiettivi individuali avviene con un tipico percorso *Bottom up*; il dirigente responsabile di struttura individua, ai fini della valutazione della performance, tra le attività della propria area organizzativa, una griglia di possibili obiettivi tenendo conto prioritariamente di quelli enucleati nelle direttive di I, II e III livello, della significatività e del grado di coinvolgimento dei collaboratori.

Gli obiettivi di risultato proposti devono essere concordati tra il Direttore Generale e ciascun Dirigente di struttura, i quali sottoscrivono la relativa scheda di assegnazione.

Tali obiettivi sono utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore Generale e individuati tra quelli inseriti nella griglia dei comportamenti dei dirigenti di 2° fascia sopra riportata. Per quanto riguarda la definizione dei comportamenti organizzativi, la finalità deve essere quella di implementare quelle capacità che il Dirigente Generale ritiene **debbono essere sviluppate** dai Dirigenti in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Dovrà essere necessariamente assegnato l'obiettivo organizzativo "*capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni*". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato. (Allegato 3)

6.2.4 Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie.

Il Dirigente responsabile di struttura provvede a condividere con i Dirigenti delle professionalità sanitarie gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione.

In aggiunta, il Direttore generale può assegnare a ciascun Dirigente delle professionalità sanitarie obiettivi individuali, sentito il parere del Dirigente di II fascia titolare dell'ufficio in cui il dirigente delle professionalità sanitarie è incardinato. Gli eventuali obiettivi individuali possono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio ove prestano servizio.

In tal caso il Direttore generale predispone, sentito il dirigente di II fascia, un'apposita scheda di assegnazione, stabilendo in quale percentuale, comunque non superiore al 30%, questi specifici obiettivi concorrono alla performance individuale rispetto a quella della struttura presso cui il dirigente delle professionalità sanitarie presta servizio.

I comportamenti organizzativi devono essere assegnati dal Direttore Generale, sentito il Dirigente di II fascia, e individuati nella griglia dei comportamenti dei dirigenti delle professionalità sanitarie sopra riportata. Per quanto riguarda la definizione dei comportamenti organizzativi, la finalità deve essere quella di implementare quelle capacità che il Dirigente Generale ritiene

debbano essere sviluppate dai Dirigenti delle professionalità sanitarie in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Nell'ipotesi che il dirigente delle professionalità sanitarie abbia la responsabilità di struttura, allora dovrà essere necessariamente previsto il comportamento organizzativo "*capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori esprimendo le relative differenziate valutazioni*". La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato. (Allegato 4)

6.2.5 Scheda assegnazione obiettivi al personale del Comparto.

Il Dirigente responsabile di struttura provvede a condividere con i propri collaboratori gli obiettivi di risultato individuati nella propria scheda di assegnazione. Tutto il personale dell'Ufficio concorre al raggiungimento della performance organizzativa di ciascuna struttura.

Per i dipendenti della III area possono, altresì, essere assegnati degli obiettivi individuali correlati alle specifiche competenze.

In tal caso il dirigente predispone un'apposita scheda di assegnazione, stabilendo in quale percentuale, comunque non superiore al 20%, questi specifici obiettivi concorrono alla performance individuale rispetto a quella della struttura presso cui il dipendente presta servizio; la scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato.

In questa fase, gli attori del processo possono essere supportati dal Tutor di direzione nel chiarire i punti critici relativi all'applicazione della metodologia (come si compila la scheda, come devono essere costruiti gli indicatori, etc. etc.). (Allegato 5)

6.2.6 Trasmissione delle schede

Le schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e dei comportamenti organizzativi sono inviate per il tramite dell'Ufficio I di ciascuna Direzione Generale ai titolari dei CdR.

Obiettivo di questa fase è:

- consentire al titolare del CdR di avere una visione d'insieme degli obiettivi assegnati alle proprie Direzioni Generali al fine eventuale di perequare ed omogeneizzare le schede delle varie Direzioni Generali;
- formalizzare l'acquisizione delle schede da parte di tutte le Direzioni Generali.

La fase si conclude con l'invio delle schede debitamente sottoscritte all'Ufficio II della Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio.

6.2.7 Archiviazione delle schede

L'attività di acquisizione ed archiviazione delle schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e dei comportamenti organizzativi è quella conclusiva della fase 2 del processo di valutazione.

In questa fase l'attività svolta dall'Ufficio II è volta a cristallizzare e formalizzare le schede che, nelle fasi intermedie ed in quella finale, serviranno per valutare i risultati dell'attività amministrativa.

6.3 Verifica intermedia

In questa fase si effettua la verifica intermedia, semestrale, sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e dei comportamenti attesi.

Il processo, avviato con nota circolare dall'OIV, prevede l'invio da parte dell'Ufficio II della Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio ad ogni titolare di CdR delle schede di verifica, relative ai dirigenti di II fascia e ai dirigenti delle professionalità sanitarie in servizio presso il Dipartimento e le Direzioni Generali.

Il titolare del CdR inoltra ai vari Direttori Generali le schede relative ai dirigenti assegnati alla propria struttura invitandoli a procedere, relativamente al periodo considerato, alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per gli obiettivi di risultato, la scheda di verifica riporta i seguenti campi:

- **OBIETTIVO ASSEGNATO:** descrizione dell'obiettivo di risultato assegnato
- **PESO OBIETTIVO (%):** numero che indica il peso percentuale assegnato all'obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi prestazionali deve essere pari a 100)
- **TIPO INDICATORE:** efficacia, efficienza, economicità o qualità.
- **DESCRIZIONE INDICATORE:** descrizione dell'indicatore o degli indicatori definiti per l'obiettivo (max 4 indicatori per obiettivo)
- **PESO INDICATORE (%):** indicare il peso dell'indicatore nella valutazione dell'obiettivo (la somma dei pesi degli indicatori per uno stesso obiettivo deve essere pari a 100, in caso di un solo indicatore quindi il suo peso sarà 100)
- **VALORE ATTESO A FINE ANNO:** indica il valore atteso a fine anno ed è collegato alla cosiddetta "soglia". Nel caso l'indicatore sia un numero dovrà essere indicato il valore (es. report quadrimestrale indicare 3); nel caso sia un rapporto dovrà essere indicato un numero tra 0 e 1 in funzione della soglia: se questa fosse dell'80% dovrà essere indicato 0,8, se fosse del 100% dovrà essere indicato 1; nel caso di indicatori On/Off: 1 indicherà ON, 0 indicherà OFF; nel caso di un indicatore di tempo: 1 indicherà FATTO NEI TEMPI.
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica. Il numero sarà autocertificato dal dirigente interessato sulla base dei dati a disposizione. Il numero indicato dovrà rispettare gli stessi criteri esposti per la colonna precedente "VALORE ATTESO"
- **% di REALIZZAZIONE dell'OBIETTIVO:** il dato viene calcolato automaticamente dal foglio di calcolo considerando la media degli scostamenti dai valori rilevati dai valori attesi.
- **ESISTE UNO SCOSTAMENTO DALLA PROGRAMMAZIONE NEL SEMESTRE?:** indicare SI o NO nel caso si fosse verificato uno scostamento rispetto a ciò che era previsto di realizzare entro la data di verifica.
- **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni solo se si ritiene che lo scostamento sia significativo ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione obiettivi.

- **AZIONI CORRETTIVE:** conseguentemente alla compilazione della precedente colonna, indicare eventuali azioni correttive se necessarie.
- **OSSERVAZIONI:** riporta le eventuali osservazioni fatte in sede di assegnazione obiettivi. Indicare se sono ancora valide barrando il SI e il NO prestampato.

6.3.1 Verifica del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti

La verifica dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra valutato e valutatore.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare le condizioni di scenario assunte in fase di pianificazione degli obiettivi;
- definire, qualora vengano evidenziate delle criticità, un piano di implementazioni delle soluzioni per il raggiungimento del risultato atteso;
- rimodulare le risorse attribuite alla struttura di riferimento.

La presente fase si chiude con la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti della scheda di valutazione.

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

Solo motivi di particolare gravità esplicitati nella scheda (difficoltà non prevedibili, cambiamenti organizzativi, malattie prolungate) possono portare alla modifica e rinegoziazione degli obiettivi/comportamenti assegnati e/o relativi pesi, indicatori e target.

6.3.3 Trasmissione delle schede

Una volta effettuata la verifica intermedia la scheda prodotta viene trasmessa in visione al titolare del CdR che, a sua volta, la invia all'Ufficio II Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio.

Obiettivo di questa fase è:

- consentire al Capo Dipartimento di avere una visione d'insieme dello stato di realizzazione degli obiettivi assegnati alle proprie Direzioni Generali;
- analizzare eventuali cambiamenti di obiettivi/comportamenti assegnati e/o relativi pesi e di valutarne la gravità delle motivazioni;
- formalizzare l'acquisizione delle schede da parte di tutte le Direzioni Generali.

La fase si conclude con l'invio delle schede (cartacee ed elettroniche) all'Ufficio II della Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio.

6.3.4 Archiviazione delle schede

L'attività di acquisizione ed archiviazione delle schede di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è quella conclusiva della fase 2 del processo di valutazione.

In questa fase l'attività svolta dall'Ufficio II è volta a cristallizzare e formalizzare le schede che, sottoposte a revisione nelle fasi intermedie, serviranno per valutare la performance organizzativa e individuale.

6.4 **Verifica finale**

In questa fase avviene la verifica finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi.

6.4.1 Trasmissione della scheda

Il processo, avviato con nota circolare dall'OIV, prevede l'invio da parte dell'Ufficio II della Direzione Generale Personale, Organizzazione e Bilancio ad ogni titolare di CdR delle schede di verifica, relative ai dipendenti in servizio presso il CdR e le Direzioni Generali.

Il titolare del CdR inoltra ai vari Direttori Generali le schede relative ai dirigenti assegnati alla loro struttura, invitandoli a procedere alla verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi

6.4.2 Valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi e comportamenti

La valutazione dello stato di realizzazione degli obiettivi avviene a seguito di un colloquio in contraddittorio fra VALUTATO e il VALUTATORE.

Obiettivi di questa fase sono:

- verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- verificare la crescita professionale in relazione ai comportamenti attesi assegnati;

La presente fase si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo ponderato in relazione al peso inizialmente attribuito a ciascun obiettivo, sia di risultato che di comportamento, e la sottoscrizione da parte degli attori coinvolti nel processo della scheda di valutazione.

6.5 **La definizione del punteggio**

Concorrono alla definizione del punteggio la valutazione degli obiettivi individuali e di struttura e la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori misurabili ed i relativi pesi.

Per ciascun obiettivo possono essere previsti uno o più indicatori con i relativi pesi.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito e il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il risultato ottenuto, fissando come massimo il 100%.

La somma pesata dei risultati ottenuti per i diversi indicatori costituisce il risultato dell'obiettivo.

La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio relativo all'area dei risultati.

Il punteggio P_{uo} di ciascuna unità organizzativa di livello non generale è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, inseriti nella scheda di assegnazione del responsabile della struttura:

$$P_{uo} = \sum p_i \times P_i$$

dove

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

6.5.1 Titolare del CdR

Il punteggio assegnato a ciascun titolare di CdR (P_{cdr}) è la somma pesata dei punteggi

$$P_{cdr} = (0,50 \times P_{os}) + (0,30 \times P_{oi}) + (0,20 \times P_{co})$$

dove:

P_{os} (Punteggio obiettivi strategici)

P_{oi} (Punteggio obiettivi istituzionali)

P_{co} (Punteggio comportamenti organizzativi)

Il punteggio P_{oi} si ottiene come media aritmetica dei punteggi $P_{oi_{DG}}$ delle singole Direzioni generali relativi al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

6.5.2 Direttori generali titolari di Direzione

Il punteggio assegnato a ciascun Direttore generale titolare di direzione (Pdg) è la somma pesata:

$$P_{dg} = (0,40 \times P_{os}) + (0,40 \times P_{oi}) + (0,20 \times P_{co})$$

dove

P_{os} (Punteggio obiettivi strategici)
 P_{oi} (Punteggio obiettivi istituzionali)
 P_{co} (Punteggio comportamenti organizzativi)

Dove il P_{oi} si ottiene come media aritmetica dei P_{uo} che sono i punteggi delle unità organizzative della Direzione relativi al raggiungimento degli obiettivi di struttura.

6.5.3 Dirigenti di II fascia

Per i dirigenti il punteggio P_{od} (punteggio obiettivi dirigente) attribuito per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_{od} = \sum p_{oi} \times P_{oi}$$

dove

p_{oi} è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo
 P_{oi} è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i -esimo

Se il dirigente è responsabile di struttura allora il punteggio della struttura P_{uo} coincide con il punteggio del dirigente P_{od} .

Allo stesso modo si procede al calcolo del punteggio relativo al raggiungimento dei comportamenti organizzativi P_{co} espresso come somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione

$$P_{co} = \sum p_{coi} \times P_{coi}$$

dove

p_{coi} è il peso attribuito al comportamento i -esimo
 P_{coi} è il punteggio ottenuto per il comportamento i -esimo.

Complessivamente pertanto il punteggio ottenuto dal dirigente (P_d) è espresso dalla seguente relazione:

$$P_d = (0,70 \times P_{od}) + (0,30 \times P_{co})$$

dove

P_{od} (Punteggio obiettivi del dirigente)

Pco (Punteggio comportamenti organizzativi)

6.5.4 Dirigenti delle professionalità sanitarie

Il punteggio P_{dps} attribuito a ciascun dirigente delle professionalità sanitarie appartenente all'unità organizzativa UO al quale vengono assegnati eventualmente anche obiettivi individuali è la somma del punteggio PO_i relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del punteggio PCO_i relativo ai comportamenti organizzativi.

$$P_{dps} = (0,65 \times PO_i) + (0,35 \times PCO_i)$$

Dove però PO_i è calcolato come somma pesata dei punteggi ottenuti sugli obiettivi individuali P_{od} e il punteggio P_{UO} ottenuto dall'unità organizzativa di appartenenza

$$PO_i = (p_{oi} \times P_{od}) + [(1 - p_{oi}) \times P_{UO}]$$

dove

p_{oi} è il peso, non superiore al 45%, attribuito agli eventuali obiettivi individuali

6.5.5 Personale del Comparto

- Dipendente della III area con obiettivi individuali:

Il punteggio P_i attribuito a ciascuna unità di personale della III area appartenente all'unità organizzativa UO con obiettivi individuali è la somma pesata del punteggio PO_{is} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del punteggio PCO_i relativo ai comportamenti organizzativi.

$$P_i = (0,60 \times PO_{is}) + (0,40 \times PCO_i)$$

dove PO_{is} è calcolato come somma pesata dei punteggi ottenuti sugli obiettivi individuali e quello raggiunto dall'unità organizzativa di appartenenza moltiplicato per il coefficiente α_i di presenza del dipendente secondo la seguente relazione

$$PO_{is} = (p_{oi} \times PO_i) + [(1 - p_{oi}) \times \alpha_i \times P_{UO}]$$

p_{oi} è il peso, non superiore al 33%, attribuito agli obiettivi individuali

PO_i è punteggio raggiunto sugli obiettivi individuali

α_i è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_{UO} è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

- Dipendenti della III area senza obiettivi individuali e tutti i dipendenti della II e I area.

Il punteggio P_i attribuito a ciascuna unità di personale appartenente all'unità organizzativa UO in cui il dirigente non ha assegnato obiettivi individuali al personale dell'area III è la somma del punteggio P_{UO} relativo al raggiungimento degli obiettivi di struttura e del punteggio PCO_i relativo ai comportamenti organizzativi.

$$P_i = (0,60 \times \alpha_i \times P_{UO}) + (0,40 \times PCO_i)$$

dove

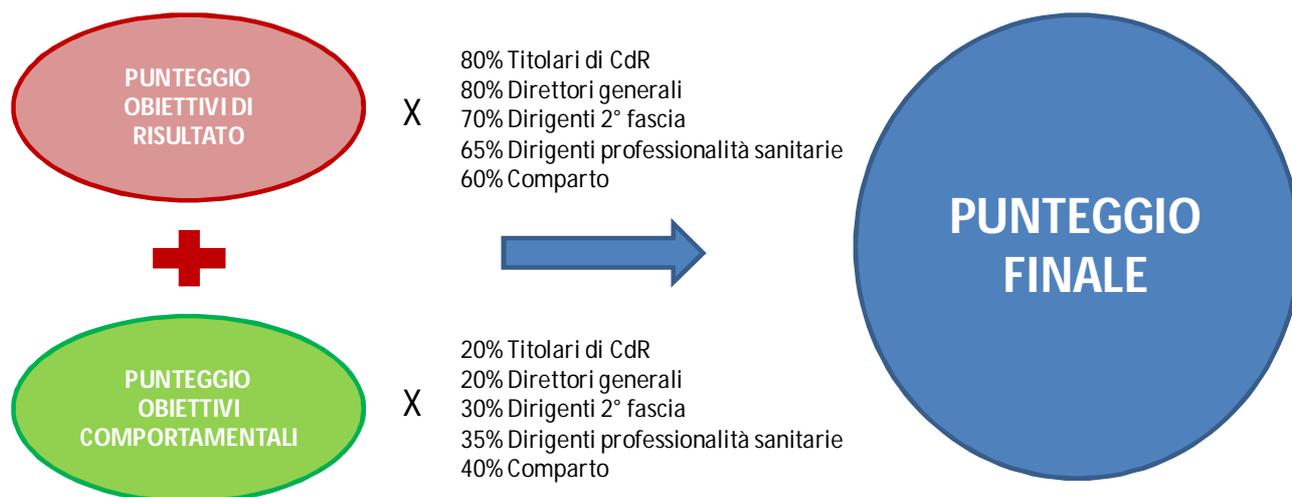
α_i è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

P_{UO} è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

PCO_i è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è calcolato come somma ponderata del punteggio relativo alla valutazione degli obiettivi di risultato e di quello relativo agli obiettivi di comportamento.



6.5.6 Criteri per la differenziazione delle valutazioni

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigenziale, distinto per livello generale, per i dirigenti di II fascia, per i dirigenti delle professionalità sanitarie e per il personale non dirigenziale.

Sulla scorta dei punteggi complessivi individualmente raggiunti, la distribuzione del personale nei 3 livelli di performance di cui al comma 2 dell'art. 19 del d.lgs. 150/2009 viene così effettuata:

- il Dirigente responsabile di struttura non generale, con almeno 4 unità di personale, all'esito della valutazione individuale, colloca i propri collaboratori nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19) e le trasmette alla Direzione generale di appartenenza.

- il Direttore generale all'esito della valutazione individuale colloca i dirigenti di II fascia e delle professionalità sanitarie della sua struttura nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19), in due distinti elenchi, e li trasmette al titolare del centro di responsabilità di appartenenza unitamente all'elenco del personale del comparto; il personale inserito in quest'ultimo elenco risulta già collocato dai rispettivi dirigenti di struttura nelle tre fasce di merito.
Il personale delle strutture dirigenziali non generali inferiori alle 4 unità è collocato, in base al punteggio raggiunto, nella fascia di merito corrispondente.

- il titolare del centro di responsabilità all'esito della valutazione individuale colloca i Dirigenti generali nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19).
Colloca, inoltre, i collaboratori operanti nel centro di responsabilità, unitamente a quelli operanti nelle strutture dirigenziali generali, nelle tre fasce di merito (alta, intermedia e bassa previste dall'art. 19).
Infine, trasmette i quattro elenchi, così formulati, all'OIV.

7 Riferimenti normativi

- ✓ Art. 2, co. 1, lett. o) legge delega 23 ottobre 1992 n. 421;
- ✓ Art. 17 legge delega 15 marzo 1997, n. 59;
- ✓ Decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286
- ✓ Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165
- ✓ Art. 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203)
- ✓ Art. 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14
- ✓ Art. 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, in tema di principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche
- ✓ Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- ✓ D.M. 7 febbraio 2003
- ✓ Art. 23 del C.C.N.L. Area 1 1994/1997;
- ✓ Art. 13 e 35 del C.C.N.L. Area 1 1998/2001
- ✓ Contratto collettivo integrativo del CCNL Area 1 5 aprile 2001
- ✓ Art. 20 e 21 del CCNL Area 1 2002/2005;
- ✓ Art. 3, 5, 6, 7 25 e 26 del CCNL Area 1 2006/2009;
- ✓ Art. 22 del CCNL del Comparto 2006/2009
- Art. 2 del CCNL del Comparto Biennio economico 2008/2009