



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

*anno 2024*

## INDICE

<b>Presentazione del documento</b> .....	3
<b>Il contesto di riferimento: il contesto interno</b> .....	4
<b>La valutazione della performance</b> .....	9
<i>Il ciclo della performance: processi, tempi e attori coinvolti</i> .....	9
<i>La misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> .....	15
<i>La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente</i> .....	15
<i>La misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture</i> .....	17
<i>La misurazione e valutazione della performance individuale</i> .....	21
<i>La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale</i> .....	23
<i>La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi</i> .....	26
<i>La misurazione e valutazione della performance individuale del personale dei livelli IV- VIII</i> .....	32
<i>Conseguimento di benefits organizzativi</i> .....	37
<b>La comunicazione dei risultati e la procedura conciliativa</b> .....	39

## Presentazione del documento

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta l'insieme delle metodologie, delle modalità e delle azioni adottate per misurare e valutare la performance, intesa come il contributo che l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente.

È infatti essenziale evolvere da una pianificazione e programmazione delle linee strategiche generali dell'ente verso obiettivi strategici triennali di lungo termine. Questi obiettivi dovranno essere dettagliati in obiettivi operativi annuali, ciascuno dei quali collegato a specifici indicatori di performance e target misurabili. Questo approccio permette un'analisi dettagliata delle attività dell'Istituto, fornendo una misurazione accurata delle performance.

La valutazione proposta è guidata dai principi della trasparenza e dell'oggettività, garantendo la chiarezza nei metodi e nei criteri utilizzati per valutare i risultati. Fondamentale è la partecipazione attiva dei valutati in questo processo, affinché si possa raggiungere una valutazione equa e accurata.

Nel triennio intercorso dal 2019 al 2021, pur essendo in prima linea nella gestione dell'emergenza pandemica, la governance dell'ISS non ha messo in secondo piano la pianificazione del ciclo di gestione della performance, continuando a definire le strategie da perseguire e finalizzando azioni e risorse da mettere in campo per il raggiungimento degli obiettivi, nonché gli indicatori di performance da utilizzare per monitorare i risultati raggiunti.

Inoltre, già nell'annualità 2022, si è evidenziata l'importanza della creazione di valore pubblico, al fine di rendere conto ai cittadini del lavoro svolto dall'Istituto e di assicurare una maggiore trasparenza ed accountability nell'azione pubblica.

Tutto ciò si è realizzato mediante un investimento nella politica informativa dell'Amministrazione con le Organizzazioni Sindacali, coinvolte nella travagliata fase della definizione delle ipotesi di contrattazione integrativa, per il quadriennio 2019-2022.

Il contesto pandemico del 2020 e del 2021 ha però determinato dei rallentamenti nella ridefinizione dell'aggiornamento del SMVP e nella discussione dello stesso ai tavoli di confronto sindacale, ex art. 68, co. 8 CCNL 2016-2018.

Si sottolinea, infine, che il presente Sistema di Misurazione e Valutazione 2024, redatto in una fase di commissariamento dell'ente, vuole rappresentare un progressivo miglioramento metodologico in ottemperanza a quanto disposto dal D.lgs. 150/2009, aggiornando, - rispetto al SMVP adottato nell'anno 2019 -, le modalità di valutazione della performance, quale strumento di coinvolgimento del personale nelle attività dell'ente, al fine di garantirne il buon funzionamento.

## Il contesto di riferimento: il contesto interno

L'Istituto Superiore di Sanità (ISS) è l'organo tecnico scientifico del Servizio Sanitario Nazionale ed ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero della Salute, che promuove e tutela la salute pubblica attraverso attività di ricerca, controllo, consulenza, regolazione, formazione e informazione, prevenzione e sorveglianza, come definito nel proprio Statuto del 24.10.2014 (che disciplina le funzioni e l'organizzazione dell'ente nel rispetto di quanto previsto dal decreto legislativo 28 giugno 2012, n. 106) e dal decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 419.

L'Istituto ispira, altresì, la sua azione a quanto previsto dalla Carta Europea dei Ricercatori allegata alla raccomandazione n. 2005/251 /CE.

L'Istituto esercita le proprie funzioni nei limiti delle proprie disponibilità finanziarie attraverso:

Mission	Altre Funzioni
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la genesi di conoscenza;</li> <li>- la produzione di evidenze;</li> <li>- il trasferimento della conoscenza e delle evidenze;</li> <li>- l'effettuazione di controlli ovvero il rilascio di valutazioni, pareri, certificazioni e altre valutazioni di conformità;</li> <li>- il trasferimento tecnologico;</li> <li>- la collaborazione con Agenzie nazionali ed europee nonché con ogni altro soggetto nazionale o estero, pubblico o privato;</li> <li>- il supporto alle attività di preparazione e risposta ai problemi emergenti;</li> <li>- la promozione, il supporto ed il coordinamento di reti ed infrastrutture;</li> <li>- lo svolgimento, su richiesta del Ministero della salute o delle Regioni e delle Province autonome di Trento e di Bolzano, di ogni intervento che si rendesse necessario nell'interesse pubblico;</li> <li>- lo svolgimento di ogni altro compito attribuitogli dalle vigenti disposizioni di legge.</li> </ul>	<p>L'Istituto, inoltre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- svolge direttamente attività di ricerca e promuove, partecipa e coordina programmi di studio e ricerca di interesse nazionale ed internazionale;</li> <li>- svolge attività di sorveglianza e cura la predisposizione e la tenuta di registri e di sistemi informativi su eventi rilevanti per la salute pubblica;</li> <li>- svolge attività di certificazione CE dei dispositivi medici;</li> <li>- effettua controlli analitici, valutazioni ed ispezioni, anche ai fini autorizzativi, su articoli, biocidi, cosmetici, diagnostici in vitro, dispositivi medici, mangimi, materiali, matrici ambientali e biologiche, miscele o preparati pericolosi e non, presidi medico-chirurgici, prodotti alimentari, prodotti fitosanitari, sostanze, ambienti di vita e di lavoro, agenti biologici, chimici e fisici, benessere animale e su quanto previsto dalle normative;</li> <li>- effettua il controllo e la valutazione di medicinali biologici e chimici, anche in qualità di laboratorio ufficiale per il controllo dei medicinali;</li> <li>- fornisce consulenza al Ministero della salute, al Governo, alle Regioni ed alle Province autonome di Trento e di Bolzano, agli Enti locali ed alle Organizzazioni europee ed internazionali;</li> <li>- promuove, partecipa e coordina in ambito nazionale ed internazionale attività e programmi di formazione, collaborazione, perfezionamento ed aggiornamento attraverso l'utilizzo degli appositi strumenti previsti dalle norme vigenti;</li> <li>- appronta ed aggiorna l'inventario nazionale delle sostanze chimiche e dei preparati;</li> <li>- predispone, aggiorna e gestisce banche dati, piattaforme informatiche e di documentazione per obiettivi di sanità pubblica e sicurezza;</li> <li>- esercita altre funzioni previste dai piani triennali per esigenze di supporto all'adeguamento del servizio sanitario nazionale.</li> </ul>

La strategia dell'ente, definita attraverso le linee di indirizzo, persegue obiettivi generali finalizzati alla realizzazione di un ente proattivo, in grado di rispondere alle sfide della Sanità Pubblica, con proposte innovative basate sull'evidenza scientifica. Attraverso la promozione della ricerca scientifica, con iniziative e programmi dedicati alla valorizzazione del personale e, in particolare, ai giovani ricercatori, l'ISS intende rafforzare il proprio ruolo di nodo essenziale nella Sanità Pubblica e di riferimento autorevole e indipendente per le attività di monitoraggio, regolazione, valutazione, controllo, formazione e informazione per la salute in Italia, in Europa e nel mondo. L'ISS è impegnato a garantire la qualità delle sue attività e dei suoi servizi, in modo da rispondere alle esigenze della comunità nazionale e internazionale ed a favorire la trasparenza e la responsabilità delle sue azioni. In questo senso, l'ISS, nell'ambito della sua *mission*, deve massimizzare la creazione di valore pubblico e, attraverso l'evidenza scientifica, potrà garantire sia l'utilizzo delle migliori pratiche e dei migliori strumenti disponibili, che la generazione di nuove conoscenze nel campo della ricerca, della prevenzione delle malattie e della promozione della salute.

Posta la cornice di riferimento e l'ambito funzionale della mission dell'ente, l'Amministrazione, attraverso il confronto critico operato dal proprio Servizio competente in materia di performance con l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), ha dapprima esaminato i vulnus del precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, riportando l'indagine ai framework individuati dalle Linee guida del DFP, anche nell'ambito della programmazione e della definizione degli obiettivi di performance. Il passaggio successivo è stato quello di appuntare le criticità riscontrate e documentare, mediante un puntuale lavoro di monitoraggio e valutazione delle attività svolte, i principali punti di forza e di debolezza del proprio precedente sistema di gestione della performance, così da proporre alla governance dell'ente miglioramenti significativi nei processi decisionali e di pianificazione.

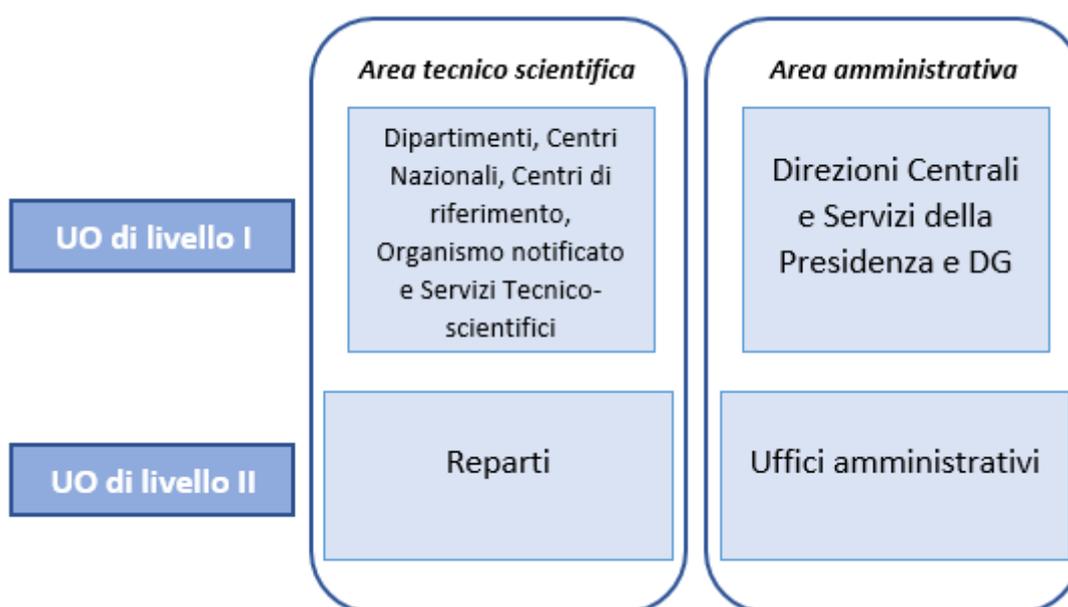
Nel corso degli anni 2020-2023 una gestione responsabile del ciclo della performance ed il coinvolgimento attivo dell'Amministrazione nella conduzione della stessa hanno consentito un avanzamento nella riscrittura di questo documento.

Per quanto concerne nello specifico la governance della performance strategist, l'ente ha superato l'impostazione della misurazione e valutazione della performance basata su indicatori di tipo binario e l'autoreferenzialità del precedente modello (SMVP 2019) che caratterizzava il ciclo annuale del 2019 focalizzato esclusivamente sull'ambito della performance organizzativa di ente, per pervenire, invece, nel 2024 ad un'evoluzione del sistema stesso e dei processi di gestione del ciclo della performance, che ad oggi descrivono entrambe le dimensioni di performance organizzativa ed individuale.

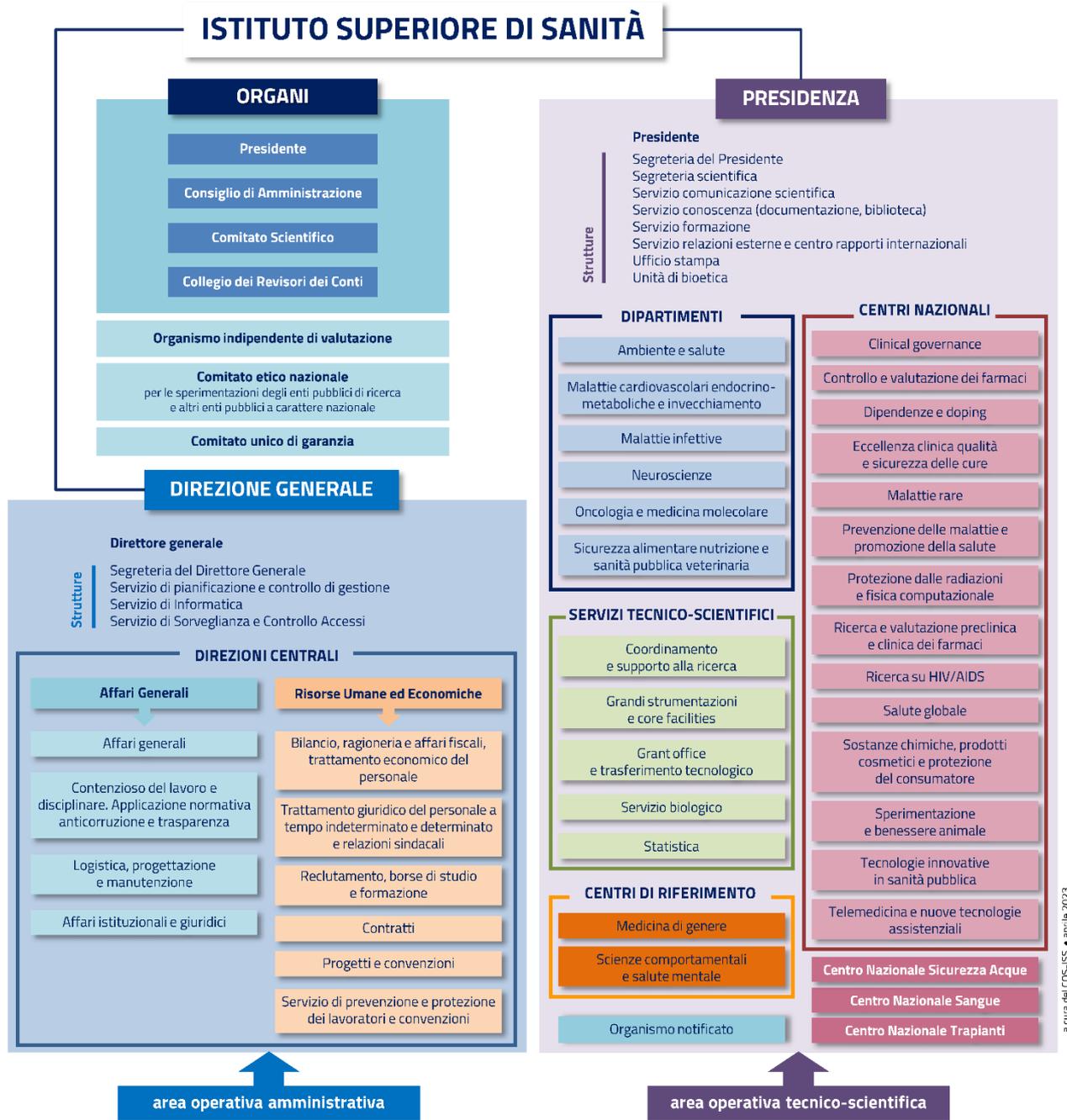
L'Istituto svolge la propria attività attraverso la seguente organizzazione interna stratificata in due macroaree, tecnico-scientifica e amministrativa, e in due livelli, offrendo una suddivisione chiara e organizzata delle responsabilità e delle funzioni.

Nel I livello organizzativo si collocano le unità primarie, ovvero i Centri e Dipartimenti dell'area tecnico-scientifica, insieme ai vertici dell'area amministrativa dell'ente, quali le due direzioni centrali: la Direzione Centrale delle Risorse Umane ed Economiche (DRUE) e la Direzione Centrale degli Affari Generali (DAG). Queste direzioni svolgono un ruolo cruciale nel coordinamento delle risorse umane, finanziarie ed economiche dell'Istituto.

Nel II livello organizzativo, nell'area tecnico-scientifica, si articolano i Reparti e i Servizi tecnico-scientifici, ovvero la spina dorsale delle attività di ricerca e sviluppo dell'Istituto. Dall'altra parte, nell'ambito amministrativo, sono presenti gli Uffici Amministrativi Dirigenziali di II livello, i Servizi della Presidenza e quelli della Direzione Generale.



Questa struttura è fondamentale per garantire un'efficace gestione dei processi amministrativi, facilitando la coesione e la sinergia tra le varie parti dell'organizzazione così rappresentata:



Il personale dell'Istituto alla data del 31.12.2022 è rappresentato nella tabella seguente:

SITUAZIONE DEL PERSONALE ISS IN SERVIZIO ALLA DATA DEL 31 DICEMBRE 2022			
PROFILO PROFESSIONALE	livello	UNITÀ a TI	UNITÀ a TD
DIRIGENTE DI RICERCA	I	98	5
I° RICERCATORE	II	264	1
RICERCATORE	III	473	22
} 835			
DIRIGENTE TECNOLOGO	I	13	
I° TECNOLOGO	II	22	1
TECNOLOGO	III	101	12
} 136			
DIRIGENTE I^ FASCIA	I	2	
DIRIGENTE II^ FASCIA	II - III	8	
} 10			
FUNZIONARIO DI AMM.NE	IV	34	
	V	27	
} 61			
COLLAB. TECNICO E.R.	IV	146	
	V	131	19
	VI	207	
} 484			
COLLAB. DI AMM.NE	V	56	
	VI	27	
	VII	25	
} 108			
OPERATORE TECNICO	VI	29	
	VII	34	2
	VIII	67	
} 130			
DIRETTORE GENERALE ISS, Direttore CNT e Direttore CNS			3
DIRIGENTE ex art.15 septies **			7
<b>TOTALE</b>		<b>1764</b>	<b>72</b>

\*\* Unità reclutate da CNT e CNS (giusta art. 19 bis, co. 5 del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento dell'ISS)

## La valutazione della performance

### *Il ciclo della performance: processi, tempi e attori coinvolti*

La gestione del ciclo della performance mira a garantire l'efficacia, l'efficienza e l'appropriatezza delle attività dell'ente, nonché la qualità dei servizi erogati. Il ciclo della performance si compone di diversi processi, tra cui la pianificazione, la misurazione e la valutazione, che rappresentano rispettivamente l'identificazione degli obiettivi, degli indicatori e dei target, la conseguente verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, la valutazione dei risultati e la comunicazione degli stessi.

La **pianificazione strategica** rappresenta un prerequisito per l'avvio del ciclo di gestione della Performance: si tratta di quel processo mediante il quale gli organi di indirizzo (C.d.A. - Presidente) stabiliscono la *vision* del medio-lungo periodo (il triennio di riferimento) per attuare la strategia dell'ente. Ciò si traduce nella definizione delle linee strategiche, dalle quali discendono i principali documenti di programmazione (Piano Triennale di Attività e Bilancio di Previsione).

Ai sensi del d.lgs. n. 218/2016 e ai fini della programmazione pluriennale, invero, gli Enti di ricerca elaborano un Piano Triennale di Attività (PTA), a scorrimento annuale, il quale deve essere valutato e approvato dal Ministero vigilante, ai fini del riconoscimento delle linee strategiche dell'Istituto, sulla base delle quali far discendere la programmazione operativa del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). Il PTA è un documento programmatico che non definisce specifici obiettivi da raggiungere, che vengono, invece, stabiliti proprio nel PIAO, un documento che descrive nel dettaglio l'attuazione della strategia e rappresenta un momento cruciale per il successo delle attività dell'Istituto.

La **misurazione** e **valutazione** sono invece due processi coincidenti nell'ambito del ciclo di gestione della performance dell'ente, guidati dall'utilizzo di apposite schede. Queste schede di misurazione e valutazione, dotate di specifici indicatori e target, consentono di quantificare i contributi delle diverse articolazioni organizzative dell'ente e degli individui che lo popolano nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. La misurazione del raggiungimento degli obiettivi viene messa in risalto nelle schede di performance, nelle quali si individuano gli output/outcome prodotti in coincidenza con i rispettivi target di risultato per ciascun obiettivo declinato. Tale fase dovrà prevedere, entro il 30 aprile di ogni anno, una misurazione intermedia che costituirà il monitoraggio in corso d'anno, che tenga conto di eventuali scostamenti e/o ritardi e delle misure di aggiustamento da adottare per permettere un'analisi regolare della performance.

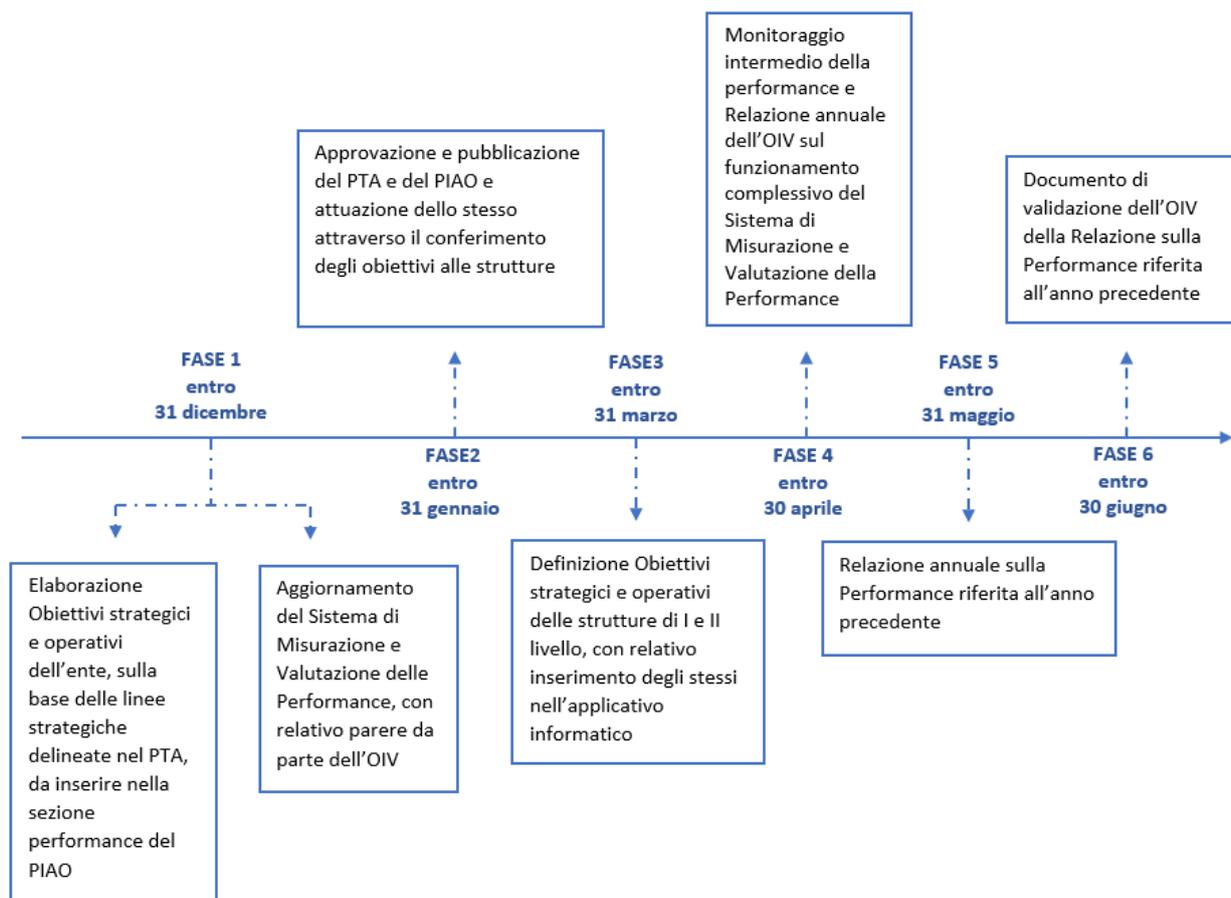
La fase di misurazione coincide con la fase di valutazione in quanto la compilazione della scheda non solo fornisce una misurazione del contributo quantitativo-qualitativo di performance

conseguito, ma costituisce direttamente il risultato della valutazione. La misurazione e la valutazione coinvolgono sia la performance organizzativa delle strutture che la performance individuale del personale.



Figura 1: Ciclo della Performance

Tenuto conto dei processi e delle fasi che costituiscono il ciclo della performance dell'ente è bene porre l'accento sui tempi che scandiscono le fasi sopra descritte. Successivamente alla pubblicazione del PTA, vengono definiti dal Presidente e dal Direttore Generale - a seguito di un confronto con i Capi struttura -, gli obiettivi strategici dell'ente, che verranno poi dettagliati nel PIAO. L'approvazione del PIAO e quindi della sezione Performance dell'ente in esso contenuta, avviene entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento. A seguito della sua attuazione inizia la fase di *cascading* degli obiettivi di ente verso le strutture di I e II livello. Questo processo si sviluppa mediante l'impiego dell'applicativo informatico della performance, dove le strutture di I livello inseriscono i propri obiettivi collegandoli agli obiettivi strategici dell'ente e allo stesso modo le strutture di II livello inseriscono la partecipazione agli obiettivi della struttura di I livello a cui afferiscono, il tutto entro il primo trimestre dell'anno di riferimento. Si precisa che, anche se la definizione degli obiettivi di performance da parte delle singole strutture e l'assegnazione degli obiettivi di performance individuale avviene nel corso del primo trimestre, gli obiettivi sono comunque riferiti a tutta l'annualità di riferimento. Tali obiettivi verranno rendicontati nella fase di rendicontazione degli obiettivi di performance dell'ente che avviene entro il 31 maggio, al fine di conseguire la validazione e pubblicazione della Relazione annuale sulla Performance entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, come di seguito rappresentato:



Ciascun passaggio nei processi di misurazione e valutazione, insieme alle rispettive fasi e tempistiche, è delineato e sintetizzato, con il dettaglio degli attori coinvolti, nella tabella seguente:

Fasi del ciclo di performance			Sintesi del processo
Pianificazione Strategica Triennale e operativa annuale	<p><u>Fase 1:</u> la <i>vision</i></p>	Entro il 31 dicembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione PTA</li> <li>• Elaborazione obiettivi strategici e operativi dell'ente</li> <li>• Aggiornamento del SMVP</li> </ul>
	<p><u>Fase 2:</u> l'approvazione della pianificazione</p>	Entro il 31 gennaio	Deliberazione del PIAO dal C.d.A.
Programmazione Area tecnico-amministrativa	<p><u>Fase 3:</u> <i>Cascading</i> e condivisione degli obiettivi di programmazione</p>	Entro il 31 marzo	Il DG, ricevuta dal C.d.A. la proposta dei suoi obiettivi formulati dall'Amministrazione, conferisce a sua volta gli obiettivi alle due Direzioni Centrali dell'amministrazione: DAG e DRUE. Dalla condivisione degli obiettivi nasce la declinazione degli stessi per gli uffici dirigenziali dipendenti dalle due Direzioni.

<p>Programmazione Area tecnico- scientifica</p>	<p><u>Fase 3:</u>  <i>Cascading</i> e condivisione degli obiettivi di programmazione</p>	<p>Entro il 31 marzo</p>	<p>-negoziazione degli obiettivi tra Presidente e Capi Dipartimento/Centro - coinvolgimento tra Capi Dipartimento/Centro e Capi Reparto</p>
<p>Monitoraggio della performance</p>	<p><u>Fase 4:</u>  monitoraggio intermedio</p>	<p>Entro il 30 aprile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoraggio intermedio della performance</li> <li>• Relazione annuale dell'OIV sul funzionamento complessivo del SMVP</li> </ul>
	<p><u>Fase 5:</u>  rendicontazione della <u>performance organizzativa</u> riferita all'anno precedente</p>	<p>Entro il 31 maggio</p>	<p>Performance organizzativa dell'ente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OIV (valutatore)</li> </ul> <p>Performance Organizzativa delle strutture di I livello (Direzioni Centrali, Dipartimenti, Centri Nazionali, Centri di Riferimento, Organismo Notificato, Strutture della Presidenza e Servizi tecnico- scientifici):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente valutatore dell'area tecnico-scientifica</li> <li>• Direttore Generale valutatore delle Direzioni Centrali</li> </ul> <p>Performance organizzativa delle strutture di II livello (reparti e uffici amministrativi):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valutatore delle strutture di II livello sia per l'area amministrativa che per l'area tecnico-scientifica è il Direttore della struttura di afferenza.</li> </ul> <p>Lo strumento di misurazione e valutazione, per entrambi i livelli, è la scheda di valutazione della Performance organizzativa delle strutture</p>

Misurazione e valutazione della performance	<p><u>Fase 5:</u></p> <p>rendicontazione della <u>performance individuale</u> riferita all'anno precedente</p>	Entro il 31 maggio	<p>Performance individuale del Direttore Generale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valutatore è il CDA previa proposta da parte dell'OIV</li> <li>• Gli strumenti di valutazione sono la relazione a cura del DG e la scheda di misurazione e valutazione della PI</li> </ul> <p>Performance individuale dei Dirigenti Amministrativi di I fascia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valutatore è il DG</li> <li>• Gli strumenti di valutazione sono la relazione a cura dei dirigenti e la scheda di misurazione e valutazione della PI</li> </ul> <p>Performance individuale dei Dirigenti Amministrativi di II fascia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valutatore è il Dirigente di I fascia che dirige la struttura a cui afferisce il valutato</li> <li>• Gli strumenti per la misurazione e valutazione sono la relazione di rendicontazione e la scheda di misurazione e valutazione della PI</li> </ul> <p>Performance individuale del personale dei livelli I-III:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nel rispetto delle previsioni speciali del d.lgs. n. 218/2016, tutto il personale dei livelli I-III, indipendentemente dalla struttura di appartenenza, non sarà sottoposto a valutazione individuale</li> </ul> <p>Performance individuale del personale dei livelli IV-VIII, a prescindere dalla struttura di appartenenza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il valutatore è il direttore della struttura a cui afferisce il valutato</li> <li>• Lo strumento di misurazione e valutazione è la scheda di misurazione e valutazione del personale dei livelli IV-VIII</li> </ul>
	<p><u>Fase 6:</u></p> <p>validazione della rendicontazione</p>	Entro il 30 giugno	Documento di validazione dell'OIV della Relazione sulla Performance riferita all'annualità precedente

## *La misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La misurazione e valutazione della performance organizzativa mira a determinare il raggiungimento degli obiettivi e dunque i risultati ottenuti per definire le azioni di miglioramento. Tale processo si basa su criteri di misurazione che permettono di valutare la qualità dei servizi erogati e l'efficacia delle attività svolte dall'Istituto. Inoltre, lo sviluppo della performance organizzativa consente di favorire la trasparenza e l'accountability dell'ISS, aiuta ad orientare le decisioni strategiche dell'ente verso la creazione di valore pubblico e quindi verso l'esterno, favorendo un link con i cittadini e gli stakeholders come il Ministero della Salute, le agenzie (AGENAS, AIFA), gli istituti nazionali (IRCCS, IZS, INMP, ecc.), le Regioni, Province Autonome di Trento e Bolzano e l'intero SSN, ma anche le istituzioni nazionali (es. la Presidenza del Consiglio dei Ministri, i ministeri, le diverse istituzioni, le Forze Armate, gli EPR, il sistema giudiziario, ecc.), la Commissione Europea oltre che altri enti e istituzioni internazionali, favorendo il miglioramento continuo delle attività e dei servizi erogati.

## *La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente*

La performance organizzativa dell'ente esprime il livello di prestazione che l'organizzazione, attraverso le sue specifiche articolazioni operative, riesce a raggiungere nel processo di realizzazione degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione, e restituisce l'efficacia dell'azione dell'amministrazione con riferimento alla propria mission e alla soddisfazione dei bisogni della comunità.

La performance organizzativa a livello di ente sarà definita da due componenti:

- la percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici di ciascun anno di riferimento;
- la valutazione partecipativa degli stakeholders.

Nel dettaglio, la **percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici** sarà calcolata in fase di rendicontazione annuale della performance, attraverso un processo di misurazione che utilizzi indicatori specifici. In questo modo, la percentuale di raggiungimento complessiva degli obiettivi strategici annuali sarà rappresentata dalla somma del numero di obiettivi "raggiunti" e "parzialmente raggiunti", in rapporto al totale degli obiettivi strategici stabiliti.

<b>Valutazione</b>	<b>Percentuale di raggiungimento complessiva degli obiettivi strategici annuali</b>
Risultato pienamente raggiunto, ovvero vi è piena aderenza tra quanto programmato e il risultato ottenuto	$100\% \leq x \leq 85\%$
Risultato conforme a quanto pianificato	$84\% \leq x \leq 70\%$
Risultato parzialmente raggiunto, ovvero vi è coerenza con quanto programmato, seppur il risultato non è pienamente in linea con le attese	$69\% \leq x \leq 50\%$
Risultato al di sotto delle previsioni, per cui è necessaria una revisione delle fasi di pianificazione e programmazione	$49\% \leq x \leq 25\%$
Risultato non raggiunto	$24\% \leq x \leq 0\%$

In relazione alla componente di **valutazione partecipativa**, invece, a partire dal ciclo di performance 2024, ai sensi degli artt. 8 e 19 bis del d. lgs. 27 ottobre 2009, n.150, si sperimenterà il primo progetto “pilota”, garantendo un approccio graduale al coinvolgimento degli stakeholders, e in occasione dell’aggiornamento annuale del SMVP 2025, tenendo conto delle variabili di contesto all’interno dell’ente, si determinerà l’incidenza ponderale della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa dell'ente.

I risultati ottenuti dalla valutazione partecipativa, dunque, non influenzeranno la valutazione complessiva della performance dell'ente per l'annualità 2024, ma rappresenteranno un'opportunità di coinvolgimento e feedback costruttivo da parte dei vari attori coinvolti nel percorso di valutazione della performance.

L’apertura in chiave partecipativa della valutazione della performance organizzativa è finalizzata, infatti, a prendere in considerazione le opinioni dei diversi portatori di interesse come elemento fondamentale nella definizione e gestione degli obiettivi dell'ente. È importante sottolineare che questa metodologia è finalizzata a favorire una maggiore trasparenza e coinvolgimento nelle attività dell'ente, permettendo alle varie parti interessate di condividere le proprie prospettive e contribuire alla valutazione degli obiettivi dell’ente.

Si propone, pertanto, la strutturazione del modello attraverso l’avvio di un progetto sperimentale di coinvolgimento nella valutazione partecipativa dell’attività di formazione espletata dall’ente.

Come strumento si utilizzeranno dei questionari che consentiranno al Servizio competente in materia di Performance, in sinergia con il Servizio Formazione della Presidenza, di far emergere la valutazione degli utenti esterni - destinatari dei percorsi formativi.

## *La misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture*

Il livello di performance complessivo dell'ISS deriva dalla qualità del contributo della performance delle diverse unità organizzative che compongono l'ente, appartenenti sia all'area amministrativa che all'area tecno-scientifica.

La misurazione e valutazione dei risultati in termini di performance organizzativa non è limitata alle unità organizzative di I livello, ovvero ai soli Centri/Dipartimenti/Servizi dell'area tecnico-scientifica e ai vertici dell'area amministrativa dell'ente, quali le due direzioni centrali e i Servizi della Presidenza e della Direzione Generale, ma è estesa da una parte ai Reparti, e dall'altra agli uffici amministrativi dirigenziali di II livello.

In particolare, i responsabili delle unità organizzative di I e II livello, entro il primo trimestre dell'anno, compilano e trasmettono al Servizio competente in materia di Performance le schede relative agli obiettivi di propria competenza.

La misurazione e la valutazione della **performance organizzativa** all'interno dell'Istituto Superiore di Sanità coincidono, in quanto il risultato della misurazione corrisponde alla valutazione che scaturisce dalla scheda della performance organizzativa.

Nel concreto, la valutazione della **performance organizzativa delle strutture afferenti all'area amministrativa** è ottenuta dalla misurazione e valutazione degli obiettivi che il Direttore Generale assegna alle due direzioni amministrative dirette (DRUE - DAG) e che quest'ultime conferiscono a cascata agli uffici amministrativi dirigenziali di II livello a loro afferenti.

Per quanto concerne, invece, la **performance organizzativa riferita alle strutture dell'area tecnico-scientifica**, viene effettuata una misurazione a cascata. Si parte dalla misurazione e valutazione degli obiettivi di dipartimento, collegati agli obiettivi strategici dell'ente, e si costruisce conseguentemente la misurazione e valutazione del contributo di performance partecipativo dei reparti al raggiungimento degli obiettivi di dipartimento.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa, sia dell'area amministrativa che dell'area tecnico scientifica, avviene tramite l'impiego di una scheda di valutazione, differenziata per i due livelli delle strutture, ovvero le strutture di I livello (le Direzioni Centrali e i Dipartimenti/Centri/Servizi) hanno una scheda differente rispetto alle strutture di II livello (gli Uffici amministrativi ed i Reparti).

In dettaglio, la scheda relativa alla misurazione della **performance organizzativa delle strutture di I livello** è composta da due sezioni aventi peso differente al fine della valutazione:

- nella sezione I vengono indicati gli obiettivi della struttura, che sono direttamente collegati agli obiettivi dell'ente (peso 80%);

- nella sezione II vengono indicati gli obiettivi trasversali di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione, quindi non direttamente legati a quelli strategici (peso 20%).

Si chiarisce che, gli obiettivi trasversali dell'Istituto Superiore di Sanità sono quelli che attraversano e influenzano molteplici aree di attività dell'organizzazione. Tali obiettivi sono individuati tra altri indicatori comuni di performance, quali gli indici di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali del personale dell'ente. Di seguito, a titolo non esaustivo, si declinano alcuni possibili esempi qualitativi degli obiettivi trasversali per l'ISS:

- **Trasparenza e Accountability:** attuare tutte le misure di prevenzione per la lotta alla corruzione;
- **Integrazione e Coordinamento:** promuovere l'integrazione delle diverse funzioni e strutture all'interno dell'ISS per migliorare l'efficacia e l'efficienza delle attività;
- **Innovazione e Digitalizzazione:** essere aperti all'innovazione e alla collaborazione per il raggiungimento di un'elevata digitalizzazione dell'ente;
- **Sostenibilità:** considerare l'impatto ambientale e la sostenibilità nelle decisioni e nelle operazioni dell'Istituto.

Il punteggio finale della performance organizzativa delle strutture di I livello è dato dalla somma dei risultati percentuali delle due sezioni per il peso di riferimento.

Di seguito si riporta la scheda relativa alla valutazione organizzativa delle strutture di I livello sopra descritta:

SCHEMA DI VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA - UO di I livello							
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'							
RESPONSABILE/STRUTTURA	Cognome e Nome		Qualifica				
	Struttura						
Validatore			Performance anno				
<b>I. SEZIONE</b>		<b>Obiettivi direttamente collegati agli obiettivi dell'ente</b>					
<b>Peso Sezione I</b>		<b>80%</b>					
n.	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo%	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato
							0%
							0%
							0%
							0%
% raggiungimento obiettivo							0%
<b>II. SEZIONE</b>		<b>Obiettivi trasversali di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione</b>					
<b>Peso Sezione II</b>		<b>20%</b>					
n.	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo%	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato
							0%
							0%
							0%
% raggiungimento obiettivo							0%
<b>% COMPLESSIVA DELLA VALUTAZIONE</b>							
<b>0%</b>							
<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>							
							Firma validatore

Per quanto concerne la misurazione della **performance organizzativa delle strutture di II livello** viene effettuata la valutazione sulla base di una scheda composta da due sezioni aventi peso differente:

- nella sezione I, viene valutato il contributo partecipativo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di afferenza. Questa sezione ha un peso dell'80% al fine della valutazione complessiva;
- nella sezione II, vengono valutati gli obiettivi trasversali di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione. Questa sezione ha un peso del 20% al fine della valutazione complessiva.

Il punteggio finale della performance organizzativa delle strutture di II livello è dato dalla somma dei risultati percentuali delle due sezioni per il peso di riferimento.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione organizzativa delle strutture di II livello sopra descritta:

SCHEDA DI VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA - UO di II livello							
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'							
RESPONSABILE/STRUTTURA	Cognome e Nome		Qualifica				
	Struttura						
Validatore			Performance anno				
<b>I. SEZIONE</b>		<b>Partecipazione agli obiettivi della struttura di afferenza</b>					
<b>Peso Sezione I</b>		<b>80%</b>					
n.	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo%	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato
							0%
							0%
							0%
							0%
% raggiungimento obiettivo							<b>0%</b>
<b>II. SEZIONE</b>		<b>Obiettivi trasversali di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione</b>					
<b>Peso Sezione II</b>		<b>20%</b>					
n.	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo%	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato
							0%
							0%
							0%
% raggiungimento obiettivo							<b>0%</b>
<b>% COMPLESSIVA DELLA VALUTAZIONE</b>							
<b>0%</b>							
<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>							
							Firma validatore

Per entrambe le schede si considera negativa la valutazione che non raggiunga 25 punti percentuali.

## *La misurazione e valutazione della performance individuale*

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance dell'organizzazione.

Le difficoltà nell'attuare un confronto con le OO.SS. in merito all'estensione della performance individuale a tutto il personale dell'Istituto trovano un limite nelle previsioni speciali del d.lgs. n. 218/2016 rispetto a quelle generali del d.lgs. 150/2009. Nel contesto delle particolari sfide legate alla valutazione della performance per il personale di ricerca, specialmente per i livelli I-III, a causa delle complesse criticità e della mancanza di un quadro regolatorio uniforme, si decide di non estendere la valutazione individuale a tutto il personale dei livelli I-III, ma soltanto al personale dirigenziale e a tutto il personale dei livelli IV-VIII a prescindere dalla struttura di appartenenza. Nonostante la condivisione della necessità di un sistema unificato di programmazione, misurazione e controllo della performance per tutti gli EPR, non è stato possibile definire criteri generali per estendere la valutazione della prestazione professionale al personale tecnologo e ricercatore.

Entrando nel merito della disciplina dell'attuale SMVP, la prima fase del ciclo degli obiettivi di performance individuali consiste nell'individuare gli obiettivi che il valutato dovrà raggiungere entro la fine dell'anno. Tali obiettivi, coerenti con gli obiettivi di performance organizzativa, devono essere concordati e condivisi tra il valutatore e il valutato. Si precisa che, anche se il conferimento degli obiettivi avviene nel corso del primo trimestre, gli obiettivi sono comunque riferiti a tutta l'annualità di riferimento. Prima della fase conclusiva annuale di valutazione e verifica degli obiettivi da parte del valutatore è previsto, a scadenza semestrale, un monitoraggio intermedio per rilevare i risultati raggiunti fino a quel momento ed individuare eventuali azioni correttive tempestive da implementare, al fine di riportare le attività del processo di realizzazione dell'obiettivo in linea con quanto pianificato. Il processo si conclude con le fasi finali riguardanti la misurazione e la conseguente valutazione della performance individuale, dettagliate nel paragrafo successivo.

È possibile che in corso d'anno intervengano provvedimenti di riorganizzazione che comportino modifiche all'assetto organizzativo dell'Istituto, sia a livello di macroaree (soppressione/costituzione di nuovi dipartimenti o direzioni, ridefinizione dei compiti di dipartimenti o direzioni, ecc.), sia all'interno di una singola struttura (soppressione/costituzione di servizi o uffici, modifiche alle competenze di servizi o uffici, ecc.).

In tal caso, sarà necessario aggiornare anche gli obiettivi di performance collegati alle strutture e al personale.

L'aggiornamento differirà, a seconda del profilo, come definito di seguito:

- ai dirigenti amministrativi dovranno essere assegnati, entro 30 giorni dalla decorrenza dell'efficacia del provvedimento, nuovi obiettivi di performance individuali in linea con la nuova riorganizzazione;
- al restante personale (non dirigente amministrativo) dovranno essere comunicati, dal dirigente responsabile, entro 30 giorni dalla decorrenza dell'efficacia del provvedimento, gli obiettivi di performance organizzativa della nuova struttura.

### **Trasferimento o assegnazione di personale**

Nel corso dell'anno è possibile che alcune risorse di personale vengano trasferite o potrebbe essere assegnato nuovo personale da un'unità organizzativa (dipartimento/direzione/servizio/reparto - ufficio) ad un'altra; in tal caso se il trasferimento o l'assegnazione riguarda:

- un dirigente amministrativo, sarà necessario riassegnare, entro 30 giorni dalla decorrenza dell'efficacia del provvedimento, nuovi obiettivi di performance individuali in linea con la nuova struttura presso cui è avvenuto il trasferimento;
- il restante personale (non dirigente amministrativo), e qualora il trasferimento comporti una modifica delle attività precedentemente svolte dal dipendente incaricato, entro 30 giorni dalla decorrenza del trasferimento, il dirigente responsabile della struttura di destinazione dovrà provvedere ad informare il nuovo personale trasferito circa gli obiettivi organizzativi relativi la propria struttura; analogamente, avverrà in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.).

### *La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale*

L'assegnazione al Direttore Generale da parte del Consiglio di amministrazione degli obiettivi individuali da raggiungere nel corso dell'esercizio avviene entro il 31 gennaio, mediante l'approvazione del PIAO.

La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale sarà definita:

- per il 40% dal risultato di performance dell'ente
- per il 30% dal raggiungimento degli obiettivi individuali\*
- per il 30% dal livello delle competenze manageriali e dei comportamenti attesi.

*\*in casi straordinari di assenza di assegnazione di obiettivi individuali, il peso degli Obiettivi Individuali viene trasferito sul peso della Performance di ente.*

Di seguito la scheda di misurazione e valutazione:

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE - DG										
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'										
RESPONSABILE/STRUTTURA	Cognome e Nome			Qualifica			Direttore Generale			
	Struttura			Direzione Generale						
Valutatore				Performance anno						
<b>I. SEZIONE</b>		Risultato della Performance Organizzativa di Ente								
<b>Peso SEZIONE I</b>		40%								
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE										
% valore pesato										
0%										
<b>II. SEZIONE</b>		Obiettivi di performance individuali								
<b>Peso SEZIONE II</b>		30%								
cod	Descrizione obiettivo specifico	Peso obiettivo %	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Criticità emerse	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato		
								0%		
								0%		
								0%		
% raggiungimento obiettivo										
0%										
<b>III. SEZIONE</b>		Livello delle competenze manageriali e dei comportamenti attesi								
<b>Peso SEZIONE III</b>		30%								
n.	FATTORI DI VALUTAZIONE	SCALA DI VALUTAZIONE **					PESO	PUNTEGGIO ASSEGNATO	Valore obiettivo pesato	
1	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE	0	1	2	3	4			0,00	
2	COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	0	1	2	3	4			0,00	
3	LEADERSHIP E MANAGEMENT SKILLS	0	1	2	3	4			0,00	
4	RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDERS	0	1	2	3	4			0,00	
% raggiungimento obiettivo										
0%										
<b>** Legenda</b>										
4= eccellente										
3= ottimo										
2= sufficiente										
1= mediocre										
0= inadeguato										
<b>CATALOGO DEI COMPORAMENTI - QUALIFICA: DIRETTORE GENERALE</b>										
<b>1 CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>										
Conosce gli obiettivi strategici dell'Ente										
Presenta ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura diretta										
Assegna tempestivamente ai responsabili delle strutture afferenti gli obiettivi annuali in coerenza con quelli di riferimento										
Monitora e verifica lo sviluppo dei programmi/progetti della struttura										
Individua criticità e debolezze dei sistemi in essere e promuove interventi correttivi e/o integrativi										
<b>2 COMUNICAZIONE E TRASPARENZA</b>										
Dimostra un impegno costante nella promozione di una cultura organizzativa basata sulla trasparenza e la comunicazione ap										
Facilita il dialogo tra le diverse strutture dell'ente										
Incoraggia la condivisione delle conoscenze per il raggiungimento degli obiettivi comuni										
<b>3 LEADERSHIP E MANAGEMENT SKILLS</b>										
Sviluppa ed esercita capacità manageriali avanzate per garantire una gestione efficiente e strategica dell'organizzazione										
Promuove la pianificazione efficace e l'allocazione ottimale delle risorse										
Crea un ambiente di lavoro collaborativo e motivante per il personale										
Differenzia le valutazioni dei propri collaboratori e supporta l'incentivazione del merito nella cultura della valutazione del personale										
Gestisce al meglio gli eventuali conflitti interni										
<b>4 RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDERS</b>										
Sviluppa e mantiene stretti legami con importanti stakeholder esterni, come istituzioni nazionali e internazionali, università e organizzazioni sanitarie										
Favorisce la collaborazione, l'interscambio di conoscenze e l'identificazione di opportunità per la promozione della salute pu										
<b>% COMPLESSIVA DELLA VALUTAZIONE</b>										
<b>0%</b>										
<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>										
Firma valutatore					Firma valutato					

A conclusione del ciclo, presa visione della documentazione prodotta con la collaborazione del Servizio competente in materia di Performance e della Struttura tecnica permanente, l'OIV trasmette al Consiglio

di Amministrazione la propria proposta di valutazione finalizzata all'adozione della deliberazione annuale sulla valutazione complessiva del risultato del Direttore Generale.

Il risultato sarà espresso secondo una griglia di criteri, quali quelli di seguito proposti:

<b>Descrizione del giudizio di performance</b>	<b>Punteggio di valutazione (intervallo min- max)</b>
Risultato pienamente raggiunto, le azioni intraprese offrono contributi innovativi e individuano soluzioni adeguate alla gestione dell'ente	$100\% \leq x \leq 85\%$
Risultato in linea con le attese, azioni intraprese coerenti con le opportunità presenti e con la finalità dell'obiettivo	$84\% \leq x \leq 75\%$
Il risultato è parzialmente raggiunto con margini di miglioramento per ulteriori azioni da implementare	$74\% \leq x \leq 60\%$
Il risultato è al di sotto delle aspettative e richiede una nuova impostazione	$59\% \leq x \leq 50\%$
Il risultato non è raggiunto in quanto non in linea con gli obiettivi	$49\% \leq x \leq 0\%$

## *La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti amministrativi*

La performance individuale delle figure dirigenziali sarà prevalentemente misurata tenendo conto dei risultati raggiunti dall'unità organizzativa da essi "diretta" rispetto a quanto pianificato, atteso che il compito primario di un dirigente è quello di guidare, coordinare, programmare e controllare le diverse fasi di attività allo scopo di facilitare il conseguimento dell'obiettivo identificato in sede di pianificazione.

In particolare, la misurazione e valutazione della performance individuale dei **Dirigenti amministrativi di livello dirigenziale generale (I fascia)** sarà definita:

- per il 15% dal risultato di performance dell'ente
- per il 30% dal risultato di performance della struttura
- per il 30% dal raggiungimento degli obiettivi individuali\*
- per il 25% dal livello di competenze manageriali e dei comportamenti attesi.

*\*in casi straordinari di assenza di assegnazione di obiettivi individuali, il peso degli Obiettivi Individuali viene trasferito sul peso della Performance di struttura*

La valutazione finale della performance individuale del personale dirigenziale I fascia viene calcolata come "somma" delle quattro sezioni della scheda. Il punteggio finale complessivo della valutazione è dato dalla somma dei punteggi delle quattro sezioni per il peso di riferimento.

Di seguito la scheda di misurazione e valutazione:

SCHEDA DI VALUTAZIONE - personale dirigenziale I fascia										
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'										
RESPONSABILE STRUTTURA		Cognome e Nome			Qualifica					
Valutatore		Struttura			Performance anno					
<b>I. SEZIONE</b>		<b>Risultato della Performance Organizzativa di Ente</b>								
Peso SEZIONE I		15%								
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE										
% valore pesato										
0%										
<b>II. SEZIONE</b>		<b>Risultato della Performance Organizzativa di Struttura</b>								
Peso SEZIONE II		30%								
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA										
% valore pesato										
0%										
<b>III. SEZIONE</b>		<b>Obiettivi di performance individuali</b>								
Peso SEZIONE III		30%								
cod	Descrizione obiettivo specifico	Peso obiettivo %	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Criticità emerse	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato		
								0%		
								0%		
								0%		
% raggiungimento obiettivo									0%	
<b>IV. SEZIONE</b>		<b>Obiettivi di competenze e comportamento</b>								
Peso SEZIONE IV		25%								
n.	FATTORI DI VALUTAZIONE	SCALA DI VALUTAZIONE **					PESO	PUNTEGGIO ASSEGNATO	Valore obiettivo pesato	
1	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE	0	1	2	3	4			0,00	
2	PROBLEM SOLVING	0	1	2	3	4			0,00	
3	LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE	0	1	2	3	4			0,00	
4	COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI	0	1	2	3	4			0,00	
5	COMPETENZE DIGITALI	0	1	2	3	4			0,00	
6	PROATTIVITA' E COLLABORAZIONE	0	1	2	3	4			0,00	
% raggiungimento obiettivo									0%	
<b>** Legenda</b>										
4= eccellente										
3= ottimo										
2= sufficiente										
1= mediocre										
0= inadeguato										
<b>CATALOGO DEI COMPONIMENTI - QUALIFICA: DIRIGENTE (di livello generale e non generale)</b>										
<b>1 CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>										
Conosce gli obiettivi strategici dell'Ente										
Presenta ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura diretta										
Assegna tempestivamente ai responsabili delle strutture afferenti gli obiettivi annuali in coerenza con quelli di riferimento										
Monitora e verifica lo sviluppo dei programmi/progetti della struttura										
Stabilisce i programmi di lavoro delle strutture assegnate in coerenza con le scadenze dell'Ente										
<b>2 CAPACITA' DI RISOLUZIONE DELLE CRITICITA' (PROBLEM SOLVING)</b>										
Si attiva nella prevenzione dei problemi										
Di fronte ai problemi che non può risolvere autonomamente, propone delle soluzioni										
Utilizza al meglio la "delega"										
Assume decisioni in presenza di questioni importanti e non rinviabili										
<b>3 LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE</b>										
Conduce attivamente le riunioni promuovendo la partecipazione										
Organizza le attività formative per il personale assegnato										
Trasmette le conoscenze possedute ai colleghi e fornisce loro il supporto necessario										
Differenzia le valutazioni dei propri collaboratori e supporta l'incentivazione del merito nella cultura della valutazione del personale										
Gestisce al meglio gli eventuali conflitti interni										
E' puntuale, rispetta gli orari, comunica eventuali ritardi										
<b>4 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI</b>										
Conosce la normativa di settore										
Aggiorna costantemente le proprie conoscenze										
Ricerca, analizza e adatta le best practices presenti in altre organizzazioni per migliorare il funzionamento dell'Ente										
<b>5 COMPETENZE DIGITALI</b>										
Ha dimestichezza con il pc e altre strumentazioni tecnologiche (scanner, stampanti, webcam)										
Conosce gli aggiornamenti dei programmi informatici di più largo uso ed impiego (Word, Excel, Power point, etc.)										
Usa il computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet										
<b>6 PROATTIVITÀ E COLLABORAZIONE</b>										
Ha la volontà di migliorarsi costantemente										
Crea nuove modalità nello svolgimento del lavoro										
Cerca nuove soluzioni										
Favorisce l'operato di altre strutture con attività trasversali										
Aperto al team building										
<b>% COMPLESSIVA DELLA VALUTAZIONE</b>										
<b>0%</b>										
<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>										
Firma valutatore					Firma valutato					

Invece, la misurazione e valutazione della performance individuale dei **Dirigenti amministrativi di livello dirigenziale non generale (II fascia)** sarà definita:

- per il 15% dal risultato di performance della struttura di livello gerarchico superiore
- per il 30% dal risultato di performance della struttura diretta
- per il 30% dal raggiungimento degli obiettivi individuali\*
- per il 25% dal livello di competenze manageriali e dei comportamenti attesi.

*\*in casi straordinari di assenza di assegnazione di obiettivi individuali, il peso degli Obiettivi Individuali viene trasferito sul peso della Performance di struttura*

Si precisa che, ai sensi dell'art. 4bis, comma 2, D.L. n. 13/2023, convertito con Legge n. 41/2023, in riferimento ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture, sono assegnati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e, pertanto, gli stessi sono valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento.

La valutazione finale della performance individuale del personale dirigenziale II fascia viene calcolata come “somma” delle quattro sezioni della scheda. Il punteggio finale complessivo della valutazione è dato dalla somma dei punteggi delle quattro sezioni per il peso di riferimento.

La valutazione verrà considerata negativa ai fini della corresponsione della quota di risultato qualora il punteggio percentuale riferito alla performance individuale sia minore di **60** punti percentuali.

Di seguito la scheda di misurazione e valutazione:

SCHEDA DI VALUTAZIONE - personale dirigenziale II fascia			
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'			
RESPONSABILE STRUTTURA	Cognome e Nome	Struttura	Qualifica
Valutatore			Performance anno

<b>I. SEZIONE</b>	<b>Risultato della Performance Organizzativa della struttura di livello gerarchico superiore</b>
Peso SEZIONE I	15%
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DI LIVELLO GERARCHICO SUPERIORE	
	% valore pesato 0%

<b>II. SEZIONE</b>	<b>Risultato della Performance Organizzativa della struttura diretta</b>
Peso SEZIONE II	30%
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA	
	% valore pesato 0%

<b>III. SEZIONE</b>	<b>Obiettivi di performance individuali</b>							
Peso SEZIONE III	30%							
cod	Descrizione obiettivo specifico	Peso obiettivo %	Indicatore di misurazione dell'obiettivo	Target	Valore raggiunto	Criticità emerse	Fonte su cui poter verificare il risultato	Valore obiettivo pesato
								0%
								0%
								0%
								% raggiungimento obiettivo 0%

<b>IV. SEZIONE</b>	<b>Obiettivi di competenze e comportamento</b>									
Peso SEZIONE IV	25%									
n.	FATTORI DI VALUTAZIONE	SCALA DI VALUTAZIONE **						PESO	PUNTEGGIO ASSEGNATO	Valore obiettivo pesato
1	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE	0	1	2	3	4			0,00	
2	PROBLEM SOLVING	0	1	2	3	4			0,00	
3	LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE	0	1	2	3	4			0,00	
4	COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI	0	1	2	3	4			0,00	
5	COMPETENZE DIGITALI	0	1	2	3	4			0,00	
6	PROATTIVITA' E COLLABORAZIONE	0	1	2	3	4			0,00	
									% raggiungimento obiettivo 0%	

\*\* Legenda  
4= eccellente  
3= ottimo  
2= sufficiente  
1= mediocre  
0= inadeguato

CATALOGO DEI COMPORTAMENTI - QUALIFICA: DIRIGENTE (di livello generale e non generale)	
<b>1 CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'</b>	Conosce gli obiettivi strategici dell'Ente Presenta ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura diretta Assegna tempestivamente ai responsabili delle strutture afferenti gli obiettivi annuali in coerenza con quelli di riferimento Monitora e verifica lo sviluppo dei programmi/progetti della struttura Stabilisce i programmi di lavoro delle strutture assegnate in coerenza con le scadenze dell'Ente
<b>2 CAPACITA' DI RISOLUZIONE DELLE CRITICITA' (PROBLEM SOLVING)</b>	Si attiva nella prevenzione dei problemi Di fronte ai problemi che non può risolvere autonomamente, propone delle soluzioni Utilizza al meglio la "delega" Assume decisioni in presenza di questioni importanti e non rinviabili
<b>3 LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE</b>	Conduce attivamente le riunioni promuovendo la partecipazione Organizza le attività formative per il personale assegnato Trasmette le conoscenze possedute ai colleghi e fornisce loro il supporto necessario Differenzia le valutazioni dei propri collaboratori e supporta l'incentivazione del merito nella cultura della valutazione del personale Gestisce al meglio gli eventuali conflitti interni E' puntuale, rispetta gli orari, comunica eventuali ritardi
<b>4 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI</b>	Conosce la normativa di settore Aggiorna costantemente le proprie conoscenze Ricerca, analizza e adatta le best practices presenti in altre organizzazioni per migliorare il funzionamento dell'Ente
<b>5 COMPETENZE DIGITALI</b>	Ha dimestichezza con il pc e altre strumentazioni tecnologiche (scanner, stampanti, webcam) Conosce gli aggiornamenti dei programmi informatici di più largo uso ed impiego (Word, Excel, Power point, etc.) Usa il computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet
<b>6 PROATTIVITA' E COLLABORAZIONE</b>	Ha la volontà di migliorarsi costantemente Crea nuove modalità nello svolgimento del lavoro Cerca nuove soluzioni Favorisce l'operato di altre strutture con attività trasversali Aperto al team building

<b>% COMPLESSIVA DELLA VALUTAZIONE</b>
<b>0%</b>

<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>

Firma valutatore

Firma valutato

Per quanto concerne le performance individuali dei dirigenti amministrativi, posto il precedente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ISS 2019, nella vigenza della disciplina transitoria di aggiornamento per il quadriennio 2020-2021-2022-2023, si deve constatare che le attribuzioni delle quote premiali di risultato dei dirigenti, ad oggi, rispecchiano i criteri disposti dal *"Verbale di concertazione del 30.07.2008 recante le modalità di valutazione dell'attività dirigenziale ai fini della retribuzione di risultato e sui criteri di conferimento delle reggenze; conferimento, mutamento e revoca degli incarichi dirigenziali"*, poiché ancora vigente, in mancanza di aggiornamento delle relative ipotesi contrattuali integrative. Ferme, pertanto, per le annualità di riferimento 2019-2023, le determinazioni delle contrattazioni integrative dell'area dirigenziale - alle quali si rimanda sia per l'attribuzione dell'indennità di posizione che per quella di risultato -, si propone di aggiornare i criteri di valutazione e le relative soglie di determinazione dell'attribuzione del trattamento economico accessorio, per la quota premiale.

<b>Livello di Performance</b>	<b>Range di valutazione</b>
Eccellente	100%
Notevole	98-99%
Ottimo	90-97%
Distinto	80-89%
Buono	75-79%
Discreto	70-74%
Sufficiente	60-69%
Insufficiente	0-59%

L'aggiornamento 2024 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'ISS, in riforma del precedente ed in accordo con la sezione della Performance del PIAO, stabilisce quindi

che la retribuzione di risultato è attribuita in ragione dei diversi livelli di valutazione conseguiti dai dirigenti, in funzione dell'esito complessivo del processo di valutazione, sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni.

La retribuzione di risultato verrà corrisposta in base alla fascia di merito risultante dalla valutazione effettuata. Alla posizione che abbia conseguito la migliore valutazione va comunque riservata una quota del premio incrementale previsto dalla contrattazione nazionale (ex art. 50, comma 3, CCNL personale dirigenziale 8.07.2019).

In caso di pari merito si propone l'adozione dei seguenti criteri di premialità ex art. 50 CCNL 2016-2018:

- Dimensione organizzativa della struttura diretta (in termini di RU ascritte);
- Valutazione di performance conseguita nell'anno precedente;
- Numero di partecipazioni a gruppi di lavoro per obiettivi trasversali interfunzionali/progettuali;
- Conseguimento di ulteriori titoli di studio/abilitazioni di interesse rilevanti per le funzioni svolte in corso di attività;
- Coinvolgimento ed incentivazione motivazionale del personale coinvolto sotto la propria direzione;
- Irreprensibilità e rispetto della deontologia professionale.

## *La misurazione e valutazione della performance individuale del personale dei livelli IV- VIII*

In riferimento al personale dei livelli IV-VIII, verrà sviluppata una misurazione e valutazione della performance individuale incentrata sul risultato di performance organizzativa della struttura di appartenenza e sulla componente comportamentale, attinente al “come” l’attività viene svolta da ciascuno all’interno dell’amministrazione.

La misurazione e valutazione della performance individuale del **personale dei livelli IV-VIII** sarà effettuata dal rispettivo Direttore di Struttura e sarà definita:

- per l’85% dal risultato di performance della struttura
- per il 15% dal livello di competenze e dei comportamenti attesi.

La scheda di valutazione sarà così composta:

- Sezione I: il dipendente riceverà un punteggio da 1 a 4 in relazione alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza, il punteggio su base 3 verrà assegnato in relazione ai seguenti range:

- 

<b>Valutazione performance organizzativa della struttura</b>	<b>Punteggio assegnato al dipendente afferente alla struttura</b>
$> 75\%$	4
$56\% \leq x \leq 75\%$	3
$26\% \leq x \leq 55\%$	2
$0\% \leq x \leq 25\%$	1

Questa sezione ha un peso dell’85% al fine della valutazione complessiva.

- Sezione II: obiettivi di competenze e comportamenti, così come riportato di seguito:

Competenze	Comportamento atteso
<b>Organizzative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto.</li> <li>- Organizza il proprio lavoro, indifferentemente in presenza e in smart working, al fine di rispondere con tempestività alle richieste e nel rispetto delle scadenze.</li> </ul>
<b>Relazionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili</li> <li>• Trasmette un'immagine positiva dell'ente anche comunicando, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto.</li> <li>• Collabora positivamente con i colleghi, anche di altre Strutture organizzative, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune.</li> </ul>
<b>Professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze, rispettando le scadenze della formazione obbligatoria o concordata con il proprio responsabile.</li> <li>• Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative e/o digitali possedute, necessarie allo svolgimento delle mansioni del profilo di appartenenza.</li> <li>• Al fine di risolvere i problemi lavorativi, propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, banche dati istituzionali, ecc.).</li> </ul>

Questa sezione ha un peso del 15% al fine della valutazione complessiva.

La valutazione finale della performance individuale del personale dei livelli IV-VIII viene calcolata come “somma” delle due sezioni della scheda. Il punteggio finale complessivo della valutazione è dato dalla somma dei punteggi delle due sezioni per il peso di riferimento.

Di seguito si riporta la scheda di valutazione del personale dei livelli IV-VIII sopra descritta:

SCHEDA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - personale dei livelli								
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'								
DIPENDENTE	Cognome e Nome				Qualifica			
	Struttura							
Valutatore					Performance anno			
<b>I. SEZIONE</b>	<b>Risultato di performance organizzativa conseguito dalla struttura di appartenenza</b>							
<b>Peso Sezione I</b>	<b>85%</b>							
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA					Punteggio assegnato	Punteggio assegnato pesato		
<b>II. SEZIONE</b>	<b>Obiettivi di competenze e comportamento</b>							
<b>Peso Sezione II</b>	<b>15%</b>							
COMPETENZE		SCALA DI VALUTAZIONE**				Valutazione Ottenuta	Punteggio assegnato	Punteggio assegnato pesato
PROFESSIONALI		1	2	3	4			
RELAZIONALI		1	2	3	4			
ORGANIZZATIVE		1	2	3	4			
<b>** Legenda</b>								
4= ottimo								
3= buono								
2= sufficiente								
1= inadeguato								
<b>LEGENDA E CATALOGO DEI COMPORTAMENTI - Qualifica: personale dei livelli IV-VIII</b>								
<b>PROFESSIONALI</b>								
Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze, rispettando le scadenze della formazione obbligatoria o concordata con il proprio responsabile								
Applica in maniera sistematica le conoscenze tecniche e/o giuridiche e/o operative e/o digitali possedute, necessarie allo svolgimento delle mansioni del profilo di appartenenza								
Al fine di risolvere i problemi lavorativi, propone nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, banche dati istituzionali, ecc.)								
<b>RELAZIONALI</b>								
Si integra con gli altri, mantenendo relazioni positive con colleghi e responsabili								
Trasmette un'immagine positiva dell'Ente anche comunicando, attraverso il linguaggio verbale e non verbale, in modo appropriato al contesto.								
Si integra positivamente con i colleghi, anche di altre Strutture organizzative, condividendo informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune								
<b>ORGANIZZATIVE</b>								
Individua criticità inerenti al proprio lavoro e propone soluzioni e miglioramenti alle attività in cui è coinvolto								
Organizza il proprio lavoro, indifferentemente in presenza e in smart working, al fine di rispondere con tempestività alle richieste e nel rispetto delle scadenze.								
<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA</b>								
<b>CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO</b>								
Firma valutatore				Firma valutato				

Inoltre, per il **personale dei livelli IV-VIII che non ricopre posizioni apicali, ma direttive di gruppi di lavoro e come tali titolari di responsabilità (le figure non dirigenziali con incarichi di responsabilità)**, secondo quanto stabilito nel d.lgs. 150/2009 *ex art. 9, comma 2*, la misurazione e valutazione della performance del personale va effettuata anche in relazione al raggiungimento di specifiche competenze manageriali.

Pertanto, la tabella delle competenze e dei comportamenti si modifica nel seguente modo:

Competenze	Comportamento atteso
<b>Decisionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua le priorità dei programmi di lavoro/progetti.</li> <li>- Individua processi operativi innovativi per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro.</li> </ul>
<b>Relazionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interagisce con il responsabile di vertice al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà.</li> <li>• Interagisce con i propri pari e con i propri collaboratori, indifferentemente in presenza/in smart working, al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui.</li> <li>• Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori.</li> </ul>
<b>Gestionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianifica le attività e i tempi, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità.</li> <li>• Responsabilizza i collaboratori, indifferentemente in presenza/in smart working, valorizzandone le capacità professionali e ne monitora le attività.</li> </ul>
<b>Professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si tiene aggiornato rispetto alle competenze digitali e tecnico-specialistiche della sua Struttura organizzativa.</li> <li>• Opera con chiarezza e accuratezza nella predisposizione dei documenti.</li> </ul>

Di seguito si riporta la scheda di valutazione del personale dei livelli IV-VIII con incarico, sopra descritta:

SCHEDA DI PERFORMANCE INDIVIDUALE - personale dei livelli con incarico			
ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA'			
DIPENDENTE	Cognome e Nome	Qualifica	
	Struttura		
Valutatore			Performance anno

I. SEZIONE Risultato di performance organizzativa conseguito dalla struttura di appartenenza			
Peso Sezione I	85%		
% VALUTAZIONE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA			Punteggio assegnato
			Punteggio assegnato pesato

II. SEZIONE Obiettivi di competenze e comportamento							
Peso Sezione II	15%						
COMPETENZE	SCALA DI VALUTAZIONE**				Valutazione Ottenuta	Punteggio assegnato	Punteggio assegnato pesato
DECISIONALI	1	2	3	4			
RELAZIONALI	1	2	3	4			
GESTIONALI	1	2	3	4			
PROFESSIONALI	1	2	3	4			

**\*\* Legenda**  
 4= ottimo  
 3= buono  
 2= sufficiente  
 1= inadeguato

LEGENDA E CATALOGO DEI COMPORTAMENTI - Qualifica: personale dei livelli IV-VIII con incarico
<b>DECISIONALI</b>
Individua le priorità dei programmi di lavoro/progetti
Individua processi operativi innovativi per un miglioramento dei risultati, dell'organizzazione e/o dei metodi di lavoro
<b>RELAZIONALI</b>
Interagisce con il responsabile di vertice al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui, dimostrando disponibilità al confronto e al dialogo e fornendo aiuto nei momenti di difficoltà
Interagisce con i propri pari e con i propri collaboratori, indifferentemente in presenza in smart working, al fine di instaurare rapporti interpersonali costruttivi e proficui
Identifica i bisogni di apprendimento e promuove la crescita professionale e l'aggiornamento dei collaboratori
<b>GESTIONALI</b>
Pianifica le attività e i tempi, identificando vincoli strutturali e possibili soluzioni per il superamento di eventuali criticità
Responsabilizza i collaboratori, indifferentemente in presenza in smart working, valorizzandone le capacità professionali e ne monitora le attività.
<b>PROFESSIONALI</b>
Si tiene aggiornato rispetto alle competenze digitali e tecnico-specialistiche della sua Struttura organizzativa
Opera con chiarezza e accuratezza nella predisposizione dei documenti

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

### CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO

Firma valutatore	Firma valutato

## *Conseguimento di benefits organizzativi*

La valutazione della performance organizzativa e individuale rappresenta un processo essenziale per garantire il corretto funzionamento e lo sviluppo di un'organizzazione. Questa attività, infatti, consente di misurare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati, di individuare i punti di forza e di debolezza dell'ente e di definire azioni correttive per migliorare la sua efficienza ed efficacia.

Tuttavia, la valutazione della performance non deve limitarsi alla mera individuazione dei problemi o delle aree di miglioramento. È importante, infatti, definire i benefits organizzativi che possono derivare dalla valutazione della performance, ovvero i vantaggi e i benefici concreti che le strutture possono ottenere attraverso il miglioramento delle loro performance.

La definizione dei benefits organizzativi, pertanto, rappresenta uno strumento fondamentale per giustificare gli investimenti necessari alla realizzazione delle azioni di miglioramento e per incentivare il coinvolgimento di tutti gli attori dell'organizzazione nella realizzazione degli obiettivi. In questo modo, la definizione dei benefits organizzativi non solo garantisce il successo delle azioni di miglioramento, ma consente anche di valorizzare il ruolo della valutazione della performance come strumento di supporto alle strutture dell'ente.

Posto che non è possibile espletare la misurazione e valutazione delle performance individuali di tutto il personale dell'ente, si è proposto di attribuire incentivi anche di tipo diverso, in collegamento all'esito della performance organizzativa delle strutture dell'ente cui il personale è ascritto, da diversificare a seconda delle aree di competenza (i Direttori/Dirigenti per le posizioni direttive apicali ed i Capi Reparto e Responsabili di servizio per le altre posizioni di titolarità di incarichi direttivi, gestionali e di coordinamento di gruppi di lavoro efficienti), come di seguito declinati:

- attribuzione di un maggior numero di progetti e relative risorse (dotazioni strumentali tipo beni/servizi per la ricerca; infrastrutture tecniche e tecnologie hardware e software);
- attribuzione di un range % di risorse umane da formare o da coinvolgere per competenze necessarie nei progetti acquisiti o pianificati (stabilire se ricorrere a BS o dottorati di ricerca o ancora contratti TD);
- premiazione del personale "strutturato" individuando gli aventi diritto alla partecipazione di un maggior numero di iniziative di formazione (rispetto alla proposta formativa generalizzata determinata in base al fabbisogno di tutto il personale).

In accordo con quanto dovrà disporsi in base alle previsioni del CCNI dell'anno di riferimento, si procederà all'individuazione delle strutture dell'ente aventi diritto ed alla determinazione del "premio" secondo la seguente griglia:

Valutazione della performance organizzativa	% quota di erogazione del premio
100%	100%
98-99%	95%
90-97%	90%
80-89%	85%
75-79%	75%
70-74%	65%
55-69%	50%
0-54%	0%

Gli aventi diritto potranno qualificarsi come:

- strutture che hanno ottenuto una valutazione positiva della performance, con l'obiettivo di premiare i soggetti che nel corso dell'annualità sono stati più performanti e quindi meritevoli;
- strutture che, pur non avendo raggiunto una valutazione positiva della performance, hanno dimostrato una carenza di risorse/strumentazioni tali da non poter rientrare tra le più performanti; tali strutture verranno comunque supportate dall'ente attraverso l'erogazione di beni/servizi al fine di dare loro la possibilità di migliorare la propria performance ed efficienza nelle successive annualità.

È necessario sottolineare, che come già scritto nel capoverso precedente, le strutture che dimostreranno di non aver potuto conseguire una performance positiva sugli obiettivi organizzativi a seguito di una mancanza strumentale o di un impedimento oggettivo, saranno supportati dall'ente attraverso l'erogazione di beni e servizi con la finalità di sostenere attivamente tutte le strutture al raggiungimento di una performance positiva.

## La comunicazione dei risultati e la procedura conciliativa

La valutazione è il momento in cui si esprime un giudizio complessivo sulla prestazione effettuata nel periodo oggetto di valutazione, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, verificando il raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi definiti nella pianificazione. I risultati della valutazione vengono comunicati ai soggetti interessati. Su richiesta degli stessi possono essere svolti colloqui di feedback con il valutatore. Qualora il valutato ritenga che la propria valutazione non sia corretta, infatti, ha la facoltà di ricorrere ad una procedura di conciliazione ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

Per procedura di conciliazione di I livello si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, ammissibile solo nei casi in cui vi siano:

- errori materiali nello sviluppo della procedura di valutazione;
- elementi di carattere generale che facciano ritenere distorsioni nel processo di valutazione.

Una volta espressa la valutazione da parte del valutatore, il sistema garantisce la possibilità, da parte del valutato, di accedere ad una conciliazione di I livello, rimessa dinanzi all'organo di livello gerarchico superiore (il valutatore del valutatore). In caso di disaccordo tra le parti sulla proposta di valutazione, il valutato può richiedere una conciliazione di II livello al Comitato Unico di Garanzia (CUG), che in qualità di organismo paritetico con competenza sulle problematiche attinenti, in via diretta o indiretta, a questioni di parità, di pari opportunità e valorizzazione del benessere di chi lavora, supporterà l'Amministrazione nell'espletamento della conciliazione di II livello (da concludersi entro 30 giorni dalla richiesta del valutato).

Le procedure di conciliazione sono finalizzate a dirimere le questioni di conflittualità nella valutazione individuale. Esse si attivano, in breve, quando il valutato non condivide la valutazione effettuata dal suo valutatore e sono ispirate ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità.

Per accedere al percorso conciliativo di I livello il valutato deve esprimere, nel termine di 15 giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione, richiesta di revisione della valutazione, esplicitando i motivi del proprio eventuale disaccordo con una contestazione scritta. Il valutatore esprime adeguata motivazione sulla valutazione effettuata che sarà inviata all'organo di livello gerarchico superiore (il valutatore del valutatore) nel termine di 15 giorni dal ricevimento della notifica di chiarimenti. L'organo di livello gerarchico superiore (il valutatore del valutatore) esprimerà un giudizio in base alla documentazione ricevuta, eventualmente convocando i soggetti interessati (valutatore e valutato) e chiedendo ulteriori elementi di merito ed inoltrerà nel termine di 15 giorni al valutato ed al valutatore una nota con le risultanze del proprio percorso valutativo.

In caso di una persistenza del disaccordo sulla proposta di valutazione, il valutato, per accedere al percorso conciliativo di II livello, dovrà esprimere, nel termine di 15 giorni dalla data di ricezione della nota con le risultanze del percorso valutativo dell'organo di livello gerarchico superiore che ha preso parte nella fase conciliativa di I livello, richiesta di revisione della valutazione, esplicitando i motivi del proprio eventuale disaccordo con una contestazione scritta.

Il valutatore e l'organo di livello gerarchico superiore (il valutatore del valutatore) invieranno tutta la documentazione del caso al CUG, nel termine di 15 giorni dal ricevimento della notifica di chiarimenti. Il CUG esprimerà un nuovo giudizio in base alla documentazione ricevuta, eventualmente convocando i soggetti valutati e chiedendo ulteriori elementi di merito e nel termine di 15 giorni inoltrerà al valutato ed al valutatore una nota con le risultanze del proprio percorso valutativo.