



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 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 d.P.C.M. 22 gennaio 2013, concernente “Rideterminazione delle dotazioni organiche del personale di alcuni Ministeri, enti pubblici non economici ed enti di ricerca, in attuazione dell’articolo 2 del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito dalla legge 7 agosto 2012, n. 135”;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 11 febbraio 2014, n. 59, recante “Regolamento di organizzazione del Ministero della salute”;

VISTO il decreto del Presidente della Repubblica 17 settembre 2013, n. 138, recante “Regolamento di organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro della salute”;

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 nn. 89, 104, 111, 112, 114 e 123 del 2010, adottate dalla Commissione indipendente per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), ora Autorità nazionale anticorruzione (d’ora in avanti ANAC), recanti indirizzi di riferimento per la predisposizione del Piano della *performance*;

VISTE la delibera n.1 del 2012 e n. 6 del 2013 adottate dall'ANAC, recanti ulteriori linee guida per la predisposizione dei Piani, dei Sistemi di misurazione e valutazione e dell'intero ciclo della *performance*;

VISTO il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla L. 11 agosto 2014, n.114, e in particolare, l'art. 19 comma 9, che statuisce che "le funzioni della predetta Autorità in materia di misurazione e valutazione della *performance*, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono trasferite al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri, a decorrere dalla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto";

VISTO il Decreto Ministeriale 30 dicembre 2010, recante l'adozione del Sistema della misurazione e valutazione della *performance* del Ministero della salute;

VISTA la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione";

VISTO il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni";

CONSIDERATA l'esigenza di aggiornare il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, adottato con il predetto d.m. 30 dicembre 2010, allo scopo di migliorare il livello qualitativo dello stesso attraverso una maggiore attenzione al suo processo di realizzazione, una più diffusa partecipazione interna e esterna, un miglior collegamento e integrazione con il Piano della *Performance* e quindi con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio, nonché un miglioramento del sistema di monitoraggio e *audit* interno, al fine di promuovere il merito, valorizzare il capitale umano e favorire il conseguimento dei più elevati livelli di efficienza;

INFORMATE le Organizzazioni sindacali in data 27 marzo 2015.

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 nuovo "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, 28 aprile 2015

IL MINISTRO
F.to On. Beatrice Lorenzin



Ministero della Salute

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

Allegato al Decreto ministeriale del 28 aprile 2015



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 E AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA	4
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	7
2.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DEL MINISTERO DELLA SALUTE.....	7
2.2 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
2.3 METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	11
2.4 MODALITÀ PER GARANTIRE LA TRASPARENZA TOTALE DEL SISTEMA.....	12
2.5 MODALITÀ DI REALIZZAZIONE DI INDAGINI SUL PERSONALE DIPENDENTE VOLTE A RILEVARE IL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO.	13
2.6 MODALITÀ PER PROMUOVERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO DEL SISTEMA.....	14
3. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	15
3.1 PIANIFICAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA	15
3.2 PROGRAMMAZIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE	18
3.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PROGRAMMATI	20
4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	22
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	25

ALLEGATO 1 – Manuale operativo del sistema informativo per il controllo di gestione

ALLEGATO 2 – 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 l'obiettivo posto 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.L. n. 150 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 ad 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.

Sulla base del d.lgs. n. 150 la misurazione e la valutazione della performance dovevano avvenire in conformità alle direttive della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (ora Autorità Nazionale Anticorruzione ANAC), istituita ai sensi dell'art. 13 del d.lgs. n.150. Tale previsione è da ritenersi superata per effetto dell'entrata in vigore della **legge 11 agosto 2014, n. 114**, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, che ha trasferito le competenze dell'ANAC, già CiVIT, relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, al Dipartimento della Funzione pubblica.

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

Ai sensi dell'art. 30, comma 3, del D.lgs. n. 150, in sede di prima applicazione del decreto stesso, il Ministro ha adottato con proprio decreto del 30 dicembre 2010 il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, sulla base degli indirizzi forniti dall'ANAC ex CIVIT (si tratta, in particolare, delle delibere nn. 89 e 104 del 2010), assicurandone la piena operatività a decorrere dal 1° gennaio 2011.

Il presente aggiornamento del Sistema tiene conto delle **indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dall'ANAC ex CIVIT** ¹ in attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19 del DL 90/2014 convertito nella legge 114/2014 (*Con regolamento da emanare ai sensi dell'art. 17, comma 2, della ((legge 23 agosto 1988, n. 400))*), entro 180 giorni dall'entrata in vigore del presente decreto, il Governo provvede a riordinare le funzioni di cui al comma 9 in materia di misurazione e valutazione della *performance*).

L'applicazione del *Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero della salute* ha richiesto negli anni un percorso di cambiamento per l'intera Amministrazione. La metodologia utilizzata ha inteso promuovere una nuova cultura organizzativa, volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti, della *performance* organizzativa e individuale e della trasparenza dell'azione amministrativa, attraverso la valorizzazione del merito, lo sviluppo delle competenze e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri.

L'Amministrazione con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, ha promosso l'applicazione del Sistema nell'ottica del miglioramento continuo, adottando, di volta in volta, soluzioni tecniche e organizzative per attenuare le criticità riscontrate e recepire novità normative e suggerimenti pervenuti dagli attori, comprese le OO.SS., che, a vario titolo, sono stati coinvolti nella sua applicazione.

Tale processo è stato accompagnato da specifiche iniziative di formazione, realizzate anche con la collaborazione della Scuola nazionale dell'amministrazione. Il

¹ Delibere 89/2010, 104/2010, 112/2010, 114/2010, 1/2012, 4/2012, 5/2012, 6/2012, 6/2013, 12/2013, 23/2013, 77/2013.

Sistema si è potuto avvalere anche di applicativi informatici, appositamente sviluppati con il supporto della Direzione generale della digitalizzazione, del sistema informativo sanitario e della statistica, integrati con il controllo di gestione e il controllo strategico.

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* per l'anno 2014 è in via di completamento, mentre per il 2011, 2012 e 2013 è stato portato completamente a termine e ha visto coinvolti rispettivamente 131 *valutatori* e 2.245 *valutati*, per il 2011, 131 *valutatori* e 2.050 *valutati*, per il 2012, e 131 *valutatori* e 2.123 *valutati* per il 2013.

Per garantire un'applicazione omogenea del Sistema e una corretta gestione dei colloqui individuali di valutazione, è stata realizzata una formazione specifica per i *valutatori*. Il momento del confronto individuale tra *valutato* e *valutatore*, unito alla elaborazione di piani di miglioramento e crescita professionale individuali, è risultato l'aspetto più qualificante del Sistema, nell'ottica del miglioramento della *performance* e della valorizzazione delle risorse umane.

Occorre segnalare che per il personale del Comparto negli anni 2011, 2012 e 2013 il Sistema è stato applicato in via sperimentale; in particolare, la valutazione dell'area dei *comportamenti organizzativi* non ha concorso alla definizione del punteggio attribuito al singolo dipendente, ma è stata utilizzata, esclusivamente, per l'analisi e l'elaborazione dei fabbisogni formativi del personale e per rilevare il grado di differenziazione delle valutazioni effettuate dai *valutatori*.

Per l'anno 2013, come peraltro anche auspicato dall'ANAC (ex CIVIT) con le delibere n.1/2012 e n.6/2013, l'Amministrazione, di intesa con l'OIV, ha elaborato alcune modifiche al Sistema, già discusse e approvate dalla Conferenza dei Capi dipartimento allargata ai Direttori generali nelle sedute dell'8 novembre 2012 e del 10 gennaio 2013, di cui è stata data informativa alle OO.SS.

Peraltro, già per il 2014 si è tenuto conto del nuovo assetto organizzativo del Ministero previsto dal decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 11 febbraio 2014, n.59 registrato dalla Corte dei conti in data 2 aprile 2014.

In particolare, con la nuova organizzazione i dirigenti con incarico di I fascia risultano titolari di centro di responsabilità e, quindi, con il coordinamento del Segretario generale, direttamente coinvolti nella fase di programmazione strategico-



operativa, fase che si conclude con l'emanazione da parte del Ministro della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione. Pertanto, la valutazione delle performance individuali dei Direttori generali sarà effettuata direttamente dal Ministro su proposta dell'OIV ai sensi del comma 4, lettera e) art. 14 del d.lgs. 150/2009.

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 sottolinea come alcune unità organizzative, realizzano attività a valenza tecnica o programmatica, con forte impatto sul sistema salute del Paese, altre erogano direttamente servizi al cittadino, imprese e associazioni categoria.

Ulteriore carattere distintivo del Ministero va ravvisato nella presenza, oltre che della dirigenza di I e II fascia, di dirigenti delle professionalità sanitarie. Particolare rilievo dovrà essere dato in fase di programmazione alla definizione di indicatori di outcome 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.

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 Scorecard² e il Performance Prism³, 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 (adottando 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), sviluppate come è noto in un contesto profit, sono state adattate a quello specifico del Ministero della salute, individuando quindi dei punti di vista diversi attraverso cui può essere misurata e valutata la performance ai vari livelli (Ministero nel suo complesso, 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;
- **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;

² Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp.71-79

³ Neely, A., Adams, C. and Kennerley, M. (2002), *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.

- **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 relazione ai misurare e valutare l'attuazione delle politiche attivate sulla 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, del Segretario generale e delle Direzioni generali 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 e che in via preventiva vengono 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 riorganizzazione ancora 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 trimestralmente 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. Le rilevazioni quantitative sui volumi di prodotti vengono 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 riguarda 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. Per una descrizione dettagliata del modello di controllo adottato si rimanda al manuale operativo del sistema (allegato 1). Qui è opportuno sottolineare che allo stato attuale il sistema non è ancora operativo. 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). Quest'ultimo, infatti, agirà come alimentante di quello per il controllo di gestione, consentendo di rappresentare i costi secondo un'impostazione activity based che impiegherà come driver di ripartizione il n. di FTE (Full Time Equivalent) utilizzati sulle diverse linee.

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 parzialmente presente nelle rilevazioni effettuate dal Ministero,. 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.

I meccanismi impiegati per la valutazione della performance organizzativa vengono dettagliatamente descritti nell'allegato 2 recante il manuale operativo del sistema di valutazione del personale ai diversi livelli (titolari di Centro di Responsabilità (CdR), dirigenti di II 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 considerate pure le competenze organizzative ovvero i comportamenti organizzativi agiti ed eventuali obiettivi individuali che il dirigente può 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 2 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, 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:

VALUTATO	COSA SI VALUTA			VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CdR	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi istituzionali Peso: 40%	Competenze organizzative Peso: 20%	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DIRIGENTE DI II FASCIA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: >=50% e <=70%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso: <=20%	Competenze organizzative Peso: 30%	TITOLARE DI CdR	
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONALITA' SANITARIE	Obiettivi di struttura Peso: =20%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	TITOLARE DI CdR SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		Peso: =50%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		Peso: =40%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi di gruppo Peso: =40%	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO

2.4 Modalità per garantire la trasparenza totale del sistema

Per garantire la trasparenza del sistema di misurazione e valutazione delle performance, l'Amministrazione procede dando la più ampia diffusione delle

informazioni, sia sul fronte interno verso il personale che sul fronte esterno verso l'utenza mediante il portale istituzionale.

In particolare, per garantire pari opportunità di accesso alle informazioni per il personale dell'Amministrazione che opera presso le diverse sedi centrali e periferiche, è resa disponibile sulla intranet un'apposita sezione informativa. Tale sezione contiene 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, l'Amministrazione potrà prevedere l'erogazione di appositi corsi di formazione anche con modalità *e-learning* attraverso la propria piattaforma *web based* ..

Verso l'utenza esterna l'Amministrazione intende garantire l'*accountability* ovvero la rendicontazione sociale consentendo una verifica del livello di performance raggiunto attraverso la pubblicazione sul portale del Ministero della *Relazione sulla performance*..

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, l'Amministrazione supporterà l'OIV per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema di valutazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (ai sensi dell'art. 14, comma 5, del d.lgs. 150/09) utilizzando il modello appositamente predisposto dall'ANAC.

I risultati dell'indagine rappresentano un utile feedback per l'Amministrazione che, recependo e valutando le linee di tendenza statisticamente significative, promuove 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 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.

2.6 Modalità per promuovere il miglioramento continuo del sistema

L'attuale aggiornamento del sistema si inserisce nel quadro del processo di miglioramento continuo, tenuto conto dei feed back ricevuti dopo il primo periodo di applicazione anche attraverso l'ulteriore sviluppo dei sistemi informatici dedicati.

L'indagine conoscitiva effettuata annualmente dall'OIV, impiegando lo strumento del questionario in forma anonima tendente ad evidenziare gli eventuali aspetti critici che potrebbero necessitare variazioni, potrebbe consentire la rilevazione di aspetti di criticità utili ai fini del continuo miglioramento del Sistema.

Va rilevato che il cambiamento continuo della metodologia adottata potrebbe pregiudicare la possibilità di effettuare confronti omogenei nel tempo nonché disorientare i destinatari del Sistema, sia l'Amministrazione nel suo complesso sia gli attori interessati .

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, del Documento di economia e finanza (DEF)⁴, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione del Ministro dell'anno precedente, 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 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.

⁴ L. 7 Aprile 2011, n.39

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 CdR – 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, con la collaborazione dei CdR e la condivisione dell’Ufficio Centrale di Bilancio e della Ragioneria Generale dello Stato, costituisce lo strumento che consente di collegare 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.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la “fase ascendente”: i titolari dei CdR 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 CdR 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 CdR .

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 Documento di economia e finanza anno precedente Atto di indirizzo anno precedente Legge di stabilità Bilancio di previsione	31 gennaio anno (n-1)
	Bozza definitiva dell'Atto di indirizzo	OIV/ CdR		28 febbraio
	Emanazione dell'Atto di indirizzo	Ministro		31 marzo
Fasi	Risultati	Attori coinvolti	Normativa / strumenti	Scadenza
Fase ascendente	Proposta obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	CdR /OIV	Compilazione schede Incontri di condivisione	30 settembre
Consolidamento	Definizione obiettivi strategici, operativi, piani d'azione, indicatori e target	OIV/ CdR	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 ai titolari dei CdR 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 titolari dei CdR procedono, 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 negoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva condivisione degli obiettivi con i dirigenti di seconda fascia.

Nel mese di dicembre, i titolari del CdR predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia (direttive di 2° livello). Entro 15 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 CdR emanano la direttiva di 2° livello, precisando gli indicatori degli obiettivi oggetto di valutazione, i pesi e i target relativi.

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° e 2° 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	31 ottobre
	Condivisione obiettivi istituzionali / indicatori / pesi / target a livello di CRA	Titolari di CdR. e Dirigenti di 2° fascia	30 novembre
Fase discendente	Bozza di decreto di assegnazione obiettivi e risorse (bozza di direttiva di 2° livello)	Titolari di CdR	dicembre
	Decreto di assegnazione obiettivi e risorse a livello di Dipartimento (direttiva di 2° livello)	Titolari di CdR	entro 15 gg dall'emanazione della direttiva del Ministro
Consolidamento	Piano della performance	Ministro / OIV	31 gennaio

3.3 Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati

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 Titolari di CdR.

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 Titolare di CdR, 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 ai responsabili delle strutture nello svolgimento dell'attività istituzionale.

I responsabili delle unità organizzative e i Titolari di CdR effettuano il monitoraggio degli obiettivi assegnati alle strutture di competenza, acquisendo ogni semestre, per il tramite del sistema informativo, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV, sulla base dei dati forniti dalla DG Personale, Organizzazione e Bilancio attraverso il sistema informatizzato, effettua la valutazione della performance organizzativa, in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, al Centro di responsabilità cui afferiscono.

4. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Il valutato può attivare, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, una procedura volta al riesame della valutazione contestata dinanzi ad apposita **“Commissione di conciliazione per l’applicazione del sistema di valutazione della performance”** operante presso la Direzione generale del personale, organizzazione e bilancio (DGPOB) che fornisce il relativo supporto di segreteria.

La commissione è composta da:

- un dirigente della struttura tecnica permanente dell’OIV, che la presiede;
- un dirigente del Segretariato generale;
- un dirigente della Direzione generale del personale, organizzazione e bilancio (DGPOB).

La predetta Commissione è integrata, nell’esame del singolo caso, dal *Tutor* della Direzione generale ove presta servizio il Valutato.

In caso di assenza o impedimento dei componenti della Commissione ovvero nella ipotesi in cui uno dei componenti sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto, sono individuati, secondo un criterio di rotazione, tra i tutor di Direzione, i componenti supplenti.

La Commissione è nominata con provvedimento del Direttore generale del personale, organizzazione e bilancio per la durata di due anni.

In caso di disaccordo sulla valutazione finale, il Valutato dovrà formalizzare, con nota di disaccordo, corredata degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio finale, al Valutatore, **entro 10 giorni lavorativi** dalla notifica della valutazione (a pena di irricevibilità), la richiesta di sospensione e riesame della valutazione stessa.

Il Valutatore, **entro 10 giorni lavorativi** dal ricevimento della nota di disaccordo può procedere alla revisione o alla conferma della valutazione precedentemente espressa e oggetto di contestazione notificando l’esito del riesame al Valutato.

Il Valutato, **entro 10 giorni lavorativi** decorrenti dalla ricezione dell’esito del riesame, può attivare il procedimento dinanzi alla Commissione di conciliazione, con apposita istanza, corredata degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio



finale, da inviare alla Segreteria della Commissione di conciliazione presso la Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al Valutatore.

Il Valutatore **entro 10 giorni lavorativi** dall'attivazione della Commissione di conciliazione potrà produrre alla stessa memorie e documenti che dovranno essere inviate contestualmente anche al Valutato.

La Commissione **entro 30 giorni** dalla ricezione dell'istanza di attivazione fissa la riunione per l'esame della stessa. Il termine di conclusione del procedimento è di 30 giorni dalla prima riunione, salvo interruzione del termine per richieste istruttorie; il procedimento si conclude con la formulazione di un parere obbligatorio, ma non vincolante e la relativa trasmissione al Valutatore e, per conoscenza, al Valutato.

La Commissione di conciliazione, a maggioranza dei suoi componenti, può elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione o confermare la stessa.

Nel primo caso il Valutatore può accogliere le modifiche proposte dalla Commissione o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e notificarla al Valutato.

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 utilizza il patrimonio informativo disponibile, ivi compreso quello afferente 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 Centri di responsabilità, i relativi obiettivi operativi, completi di fasi e indicatori, e gli stati d'avanzamento, comprensivi delle risorse umane e finanziarie impegnate e utilizzate .
- SICdG sistema informativo per il controllo di gestione che consente di verificare il consumo di risorse utilizzate per raggiungere gli obiettivi.

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 s.m.i.) 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.

In particolare, i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio si raccordano e si integrano 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 Titolari di CdR 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.

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 (si fa riferimento in particolare, fra gli altri, al D.L. 8 aprile 2013, n. 35 convertito nella legge 6 giugno 2013, n. 64, Disposizioni urgenti per il pagamento dei debiti scaduti della pubblica amministrazione, al D.L. 15 ottobre 2013, n. 120 convertito con modificazioni dalla legge 13 dicembre 2013, n. 137, Misure urgenti di riequilibrio della finanza pubblica e al Misure urgenti per la competitività e la giustizia sociale), in sede di formulazione delle proposte di bilancio, per motivate esigenze, è prevista la possibilità che le dotazioni delle spese rimodulabili possano 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.



Ministero della Salute

Sistema di valutazione delle prestazioni del
personale

MANUALE OPERATIVO

Allegato al Decreto ministeriale del 28 aprile 2015



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 Segretario generale:	7
3.3	Il titolare del centro di responsabilità (CdR):.....	8
3.4	Il dirigente di II fascia:	8
3.5	Il Dirigente delle professionalità sanitarie con incarico di responsabilità di strutture semplici.	9
3.6	Il Dirigente delle professionalità sanitarie.	10
3.7	Il Personale non dirigenziale	10
3.8	L'OIV	10
3.9	Struttura tecnica permanente per la misurazione della performance.....	11
3.10	La Conferenza dei Direttori generali	11
3.11	La Direzione generale del personale, dell'organizzazione e del bilancio	11
3.12	Il Tutor.....	12
3.13	La Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance	12
4	Il processo di misurazione e valutazione della performance	13
4.1	Area dei risultati.....	13
4.2	Competenze organizzative.....	14
4.3	La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.....	17
4.3.1	Il sistema degli obiettivi	18
5	Le fasi del processo	22
5.1	Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane.....	23
5.2	Assegnazione degli obiettivi individuali.....	23
5.2.1	Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR.	23
5.2.2	Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia.	24
5.2.3	Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie.....	24
5.2.4	Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale.....	25
5.2.5	Trasmissione delle schede	26
5.3	Verifica intermedia.....	26
5.3.1	Revisione obiettivo, peso, indicatori, target, risorse, tempi di realizzazione.....	27
5.4	Verifica finale	27
5.4.1	Trasmissione della scheda di valutazione finale	29
5.5	Personale preposto alla valutazione	29
5.6	Trasferimenti o cessazioni in corso d'anno e attività trasversali.....	29
5.7	Delega	29
5.8	L'"indicatore" di performance individuale	30
5.8.1	L'"indicatore" di performance organizzativa	30
5.8.2	"Indicatore" di performance delle competenze organizzative.....	31
5.8.3	"Indicatore" di performance dei Titolari di CdR	32
5.8.4	"Indicatore" di performance dei Dirigenti di II fascia	33
5.8.5	"Indicatore" di performance dei Dirigenti delle professionalità sanitarie	33



5.8.6	“Indicatore” di performance del personale non dirigenziale	34
5.8.7	“Indicatore” di presenza.	35
6	Riferimenti normativi	36



Premessa

Il presente Manuale operativo è il risultato del primo aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione delle performance del Ministero della Salute. Le innovazioni normative degli ultimi anni, comprese le indicazioni fornite dall’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC già CIVIT), unitamente all’esperienze maturate durante i primi anni di applicazione del Sistema, adottato con decreto ministeriale del 30 dicembre 2010, hanno reso necessario un aggiornamento dello stesso anche alla luce delle criticità rilevate.

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 “in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, il Ministero della Salute ha dato avvio ad un percorso continuo di aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione delle performance individuali, già in uso dal 2003, per il personale dirigente.

Il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modifiche dalla legge 135/2012, con l’art. 5, comma 11, chiarisce, ai fini dell’attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, i criteri di valutazione della performance del personale dirigenziale.

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

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

La delibera CIVIT n.1/2012 recante “Linee guida relative al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance e dei Piani della performance” fornisce ulteriori indicazioni utili al miglioramento dei Sistemi di misurazione e valutazione delle performance e a promuovere una corretta attuazione delle varie fasi del ciclo di gestione della performance, agevolando l’attuazione delle finalità del citato decreto 150/2009.

Al fine di individuare i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione delle performance individuali nonché i compiti ad essi assegnati si è tenuto conto, tra l’altro, del nuovo assetto organizzativo del Ministero della Salute, così come disciplinato con il d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59.

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

La misurazione e la valutazione delle performance individuali **non è solo un adempimento normativo ma rappresenta uno strumento gestionale essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall’Amministrazione**, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. Costituisce, inoltre, **un’occasione di valorizzazione delle risorse umane** e uno strumento di crescita personale e professionale che favorisce, anche attraverso la formazione, un **processo virtuoso di miglioramento continuo dell’individuo e dell’intera organizzazione**.



Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale va inquadrato nel più ampio contesto della performance organizzativa ad essa strettamente collegata.

Tale processo è volto al miglioramento continuo della performance: **il suo scopo non è l'espressione di un giudizio, ma l'individuazione di azioni di miglioramento e il riconoscimento dei risultati raggiunti.**

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

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

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

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

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

- assegnazione degli obiettivi e delle competenze attese;
- monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione;
- analisi dei dati e valutazione;
- comunicazione dei risultati;
- elaborazione di piani di miglioramento e sviluppo individuali.

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

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

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

Per i dirigenti delle professionalità sanitarie la misurazione e la valutazione della performance individuale è collegata:

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;



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

L'attività volta ad assicurare la trasparenza e la pubblicazione dei dati integra gli obiettivi contrattualmente stabiliti per ciascun dirigente oggetto di valutazione (delibera ANAC n. 17 del 2015).

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

- al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- al raggiungimento di eventuali specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alle competenze professionali e organizzative dimostrate in relazione al ruolo ed ai compiti assegnati.

2 LA METODOLOGIA.

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

1. La valutazione della performance individuale, sia relativa al raggiungimento di specifici obiettivi, sia che riguardi il contributo dato agli stessi attraverso le competenze professionali e organizzative dimostrate, è collegata alla performance di struttura a partire dai ruoli di direzione e responsabilità fino a comprendere tutto il personale non dirigenziale.
2. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono individuate in modo puntuale.
3. Gli obiettivi di performance individuale, in termini di risultati e competenze attese, sono individuati in coerenza con le competenze professionali e il ruolo ricoperto nell'organizzazione e con i piani e i programmi dell'Amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. La chiarezza organizzativa (ruoli, mansioni, ecc.) è la base per una corretta definizione degli obiettivi e una efficace gestione del processo di misurazione e valutazione delle performance individuali.
4. La performance attesa dal valutato è associata ad un determinato numero di competenze organizzative che consentano di apprezzare la performance stessa nelle modalità di sua esplicitazione, ovvero il contributo dato dal soggetto valutato alla performance organizzativa.
5. Le competenze organizzative sono specifiche e differenziate tra la dirigenza, per la quale le stesse dovranno essere orientate più agli aspetti manageriali, e il personale non dirigenziale, per il quale le competenze dovranno essere più orientate agli aspetti tecnici e professionali.



6. I fattori di valutazione in termini di competenze organizzative non sono troppo numerosi, né generici ma specificati e descritti, congruenti con la posizione ricoperta. La congruenza tra la posizione ricoperta e la competenza organizzativa da valutare viene raggiunta individuando fattori comportamentali specifici per ogni posizione di lavoro ovvero pesando diversamente i fattori a seconda della diversa posizione lavorativa.
7. La comunicazione e la condivisione dei risultati e delle aspettative viene effettuata attraverso un feedback costante tra valutato e valutatore, anche al fine di supportarne l'allineamento.
8. L'intero processo di misurazione e valutazione delle performance individuali è volto a promuovere il miglioramento e la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso la definizione e l'implementazione di piani individuali di sviluppo e aggiornamento professionale.

3 SOGGETTI E RESPONSABILITÀ.

In coerenza con il nuovo assetto organizzativo del Ministero della Salute, così come disciplinato con il d.P.C.M. 11 febbraio 2014, n. 59, sono individuati i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione delle performance individuali nonché i compiti ad essi assegnati.

3.1 Il Ministro:

- Promuove l'attivazione del processo attraverso l'emanazione dell'Atto di indirizzo per l'individuazione delle priorità politiche e della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione del Ministero.
- Procede alla conseguente assegnazione degli obiettivi strategici e istituzionali ai titolari dei centri di responsabilità, ai quali assegna anche le competenze organizzative attese.
- Effettua la valutazione delle performance (risultati e competenze organizzative) dei titolari dei centri di responsabilità sulla base della proposta formulata dall'OIV.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione della performance dei titolari dei centri di responsabilità.

3.2 Il Segretario generale:

- Assegna, in attuazione della Direttiva generale del Ministro per l'attività amministrativa e la gestione, gli obiettivi operativi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura;
- Condivide e assegna, sulla base di quanto fissato nella Nota integrativa al bilancio di previsione, gli obiettivi istituzionali, i connessi indicatori e risultati attesi, che saranno utilizzati, unitamente agli obiettivi operativi, per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura definendone le priorità (i pesi).
- Condivide con i dirigenti della struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi assegnati.
- Concorda con i dirigenti di II fascia e i dirigenti delle professionalità sanitarie, gli obiettivi individuali, i connessi indicatori e i risultati attesi, e le competenze organizzative attese e



procede alla relativa assegnazione, sentito, per i dirigenti delle professionalità sanitarie, il dirigente responsabile della struttura ove è incardinato il dirigente stesso

- Effettua la misurazione e la valutazione delle performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese) dei propri dirigenti.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti della struttura.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente della struttura alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

3.3 Il titolare del centro di responsabilità (CdR):

- Assegna, in attuazione della Direttiva generale del Ministro per l'attività amministrativa e la gestione, gli obiettivi operativi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, ai dirigenti di II fascia della struttura;
- Condivide e assegna, sulla base di quanto fissato nella Nota integrativa al bilancio di previsione, gli obiettivi istituzionali, i connessi indicatori e risultati attesi, che saranno utilizzati per la misurazione e valutazione della performance organizzativa, unitamente agli obiettivi operativi, ai dirigenti di II fascia della struttura definendone le priorità (i pesi) .
- Condivide con i dirigenti della struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi assegnati.
- Concorda con i dirigenti di II fascia e i dirigenti delle professionalità sanitarie, gli obiettivi individuali, i connessi indicatori e i risultati attesi, e le competenze organizzative attese e procede alla relativa assegnazione, sentito, per i dirigenti delle professionalità sanitarie, il dirigente responsabile della struttura ove è incardinato il dirigente stesso
- Effettua la misurazione e valutazione delle performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese) dei propri dirigenti.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dirigenti della struttura.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione di ciascun dirigente della struttura alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

3.4 Il dirigente di II fascia:

- Supporta il Titolare del CdR nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di competenza e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutatore**:

- procede alla programmazione delle attività della struttura, sulla base di quanto fissato nella Direttiva di 2° livello,.
- Condivide con propri collaboratori gli obiettivi della struttura e gli eventuali obiettivi individuali, i connessi indicatori e risultati attesi.
- Assegna gli obiettivi della struttura, gli eventuali obiettivi individuali e le competenze organizzative attese al personale non dirigenziale.
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.



- Condivide con i collaboratori della sua struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi di performance assegnati.
- Definisce le priorità degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali , 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.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione dei dipendenti dell'Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

Con il ruolo di **Valutato:**

- partecipa al processo di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al proprio valutatore, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

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

- Supporta il direttore generale nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di competenza e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutatore:**

- procede alla programmazione delle attività della struttura anche sulla base di quanto fissato nella Direttiva di 2° livello
- Condivide con propri collaboratori gli obiettivi della struttura e gli eventuali obiettivi individuali, i connessi indicatori e risultati attesi
- Assegna gli obiettivi della struttura, gli eventuali obiettivi individuali e le competenze organizzative attese al personale non dirigenziale.
- Partecipa alla fase di assegnazione e valutazione degli obiettivi di ciascun dirigente delle professionalità sanitarie incardinato nella sua struttura.
- Condivide con i collaboratori della sua struttura eventuali modifiche in itinere agli obiettivi di performance assegnati.
- Definisce le priorità degli obiettivi di struttura e degli eventuali obiettivi individuali, assegnando a ciascuno obiettivo il relativo peso.
- Provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale assegnato al proprio Ufficio, nel rispetto del principio del merito.
- Sottoscrive le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio.
- Trasmette le schede di assegnazione obiettivi e quelle di valutazione del personale non dirigenziale del proprio Ufficio alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

Con il ruolo di **Valutato:**

- partecipa al processo di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al proprio valutatore, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più



significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.6 Il Dirigente delle professionalità sanitarie.

- Collabora con il dirigente responsabile della struttura, dove è incardinato, nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di 2° livello.

Con il ruolo di **Valutato**:

- Partecipa al processo di definizione e assegnazione dei propri obiettivi di performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese).
- Nella fase di valutazione finale, trasmette al proprio valutatore, relativamente al periodo di valutazione, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.7 Il Personale non dirigenziale

- Supporta il dirigente responsabile della struttura, dove è incardinato, nella fase ascendente della programmazione dell'attività istituzionale volta alla definizione della direttiva di 2° livello e, in particolare, nella proposta degli obiettivi direttamente connessi alle proprie attività.

Con il ruolo di **Valutato**:

- Partecipa al processo di definizione e assegnazione dei propri obiettivi di performance (obiettivi di risultato e competenze organizzative attese).
- Nella fase di valutazione, sia intermedia sia finale, trasmette al valutatore, relativamente al periodo di valutazione, una breve descrizione dell'attività svolta e, se ritenuto utile, le evidenze più significative relative ai risultati raggiunti in relazione agli obiettivi individuali e alle competenze organizzative oggetto di valutazione.

3.8 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 e al Dipartimento della funzione pubblica.
- 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 dal Dipartimento della funzione pubblica.
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.
- Effettua il monitoraggio degli obiettivi inseriti nella direttiva di I livello.

3.9 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 ANAC.

3.10 La Conferenza dei Direttori generali ¹

- Formula pareri sulle questioni comuni alle attività di più direzioni e può formulare proposte al Ministro della salute, per l'emanazione di indirizzi e direttive.
- Propone linee e strategie generali in materia di gestione delle risorse umane.

3.11 La Direzione generale del personale, dell'organizzazione e del bilancio

- Svolge attività di indirizzo e coordinamento con riferimento al sistema di valutazione del personale.
- Formalizza, di concerto con l'OIV, i contenuti delle procedure mediante l'emanazione di circolari e direttive nelle quali sono disciplinati gli aspetti di dettaglio non previsti dal Sistema e dal presente manuale.
- Collabora con l'OIV al fine di garantire, nelle varie fasi di processo, il rispetto dei tempi e delle modalità stabilite.
- Indirizza e coordina la rete dei tutor delle Direzioni generali.
- Provvede alla conservazione delle schede di assegnazione e di valutazione degli obiettivi di performance.
- Cura in collaborazione con la Direzione generale della digitalizzazione, del sistema informativo sanitario e della statistica gli aspetti relativi alla gestione e allo sviluppo del sistema informatizzato dedicato alla misurazione e valutazione della performance.
- Cura in collaborazione con la Direzione generale della comunicazione e dei rapporti europei e internazionali, l'attività di informazione e comunicazione istituzionale relativa al sistema e rivolta ai soggetti interessati, sia interni che esterni.
- Richiede l'indizione della Conferenza dei direttori generali.

¹ art. 1 comma 6 d.P.C.M. 59/2014: "Presso il Ministero opera la Conferenza permanente dei direttori generali del Ministero, di seguito denominata «Conferenza», la quale formula pareri sulle questioni comuni alle attività di più direzioni e può formulare proposte al Ministro della salute, di seguito «Ministro», per l'emanazione di indirizzi e direttive. La conferenza propone linee e strategie generali in materia di gestione delle risorse umane, di servizi comuni e affari generali svolti in gestione unificata nonché in materia di coordinamento delle attività informatiche. Elabora altresì proposte per la realizzazione e pianificazione delle attività del Centro polifunzionale per la salute pubblica. La conferenza si riunisce in via ordinaria almeno una volta ogni due mesi e in via straordinaria su richiesta del segretario generale o di almeno due direttori generali. La Conferenza si riunisce inoltre su richiesta del Ministro. La conferenza, quando non sia presente il Ministro, è presieduta dal Segretario generale."



3.12 Il Tutor

- E' il referente, interno a ciascuna struttura generale, esperto del Sistema.
- Assicura la corretta applicazione della metodologia adottata nella definizione di obiettivi, pesi, indicatori e target.
- Fornisce supporto all'interno della propria struttura per l'applicazione dell'intero processo di misurazione e valutazione delle performance.
- Cura i rapporti con l'OIV e la Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

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

- E' investita della competenza relativa alla procedura di conciliazione prevista al paragrafo 4. del Sistema di misurazione e valutazione della performance.



4 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La performance individuale viene misurata e valutata nelle seguenti aree:

- Area dei *risultati*
- Area delle *competenze organizzative*

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

4.1 Area dei risultati

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

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

- **rilevanti e pertinenti** rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione sintetizzate nelle Direttive di I e II 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**.

Per ciascun obiettivo assegnato viene definito il relativo peso percentuale, le fasi e i tempi di realizzazione, gli indicatori di verifica e il connesso risultato atteso.



4.2 Competenze organizzative

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

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

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

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

L'articolazione delle competenze su 4 livelli, con i relativi descrittori comportamentali, mira a supportare il processo di osservazione e valutazione delle competenze organizzative in tutte le sue fasi:

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

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

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



Le competenze organizzative sono dettagliate in termini di descrittori comportamentali che costituiscono gli indicatori di verifica; tali indicatori assolvono alla duplice funzione di oggettivare la valutazione e di indirizzare l'azione del valutato verso quelle competenze organizzative che nell'Amministrazione sono riconosciute come un valore.

Esempio di competenza

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

Descrittori comportamentali



Area “Guida e direzione”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Orientamento al cambiamento	<i>Tutto il personale</i>
Visione strategica	<i>Dirigenti con incarico di livello generale</i>
Guida	<i>Tutto il personale</i>
Motivazione e sviluppo risorse	<i>Obbligatorio per i responsabili di struttura con almeno collaboratori</i>

Area “Programmazione e gestione”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Pianificazione e organizzazione V1	<i>Dirigenti con incarico di livello generale</i>
Pianificazione e organizzazione V2	<i>Dirigenti</i>
Capacità decisionale	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento ai risultati	<i>Tutto il personale</i>
Integrazione nell’organizzazione	<i>Tutto il personale</i>
Accuratezza e tempestività	<i>Tutto il personale (tranne i Dirigenti con incarico di I fascia)</i>

Area “relazioni e comunicazioni”

Competenza organizzativa	Agibile ed appropriata ai seguenti ruoli
Comunicazione	<i>Tutto il personale</i>
Reti e relazioni	<i>Tutto il personale</i>
Negoziazione	<i>Tutto il personale</i>
Lavoro di gruppo	<i>Tutto il personale</i>
Orientamento all’utenza	<i>Tutto il personale (tranne i Dirigenti con incarico di I fascia)</i>

Area “efficacia e innovazione”

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

L’elenco delle competenze organizzative e dei descrittori comportamentali declinati per i quattro livelli *critico, in sviluppo, atteso ed efficace* sono riportati nell’allegato A.



4.3 La Valutazione della performance per ruolo e responsabilità.

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

Tabella 1 Pesi attribuiti agli obiettivi di performance

VALUTATO	COSA SI VALUTA			VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
TITOLARE DI CdR	Obiettivi strategici Peso: 40%	Obiettivi istituzionali Peso: 40%	Competenze organizzative Peso: 20%	MINISTRO SU PROPOSTA DELL'OIV	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
DIRIGENTE DI II FASCIA	Obiettivi di struttura (strategici e istituzionali) Peso: >=50% e <=70%	Obiettivi individuali (eventuali) Peso: <=20%	Competenze organizzative Peso: 30%	TITOLARE DI CdR	
DIRIGENTE DELLE PROFESSIONALITA' SANITARIE	Obiettivi di struttura Peso: =20%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRETTORE GENERALE SENTITO IL DIRIGENTE DI II FASCIA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo Peso: =50%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA III	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi individuali	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	
		Obiettivi di gruppo			
		Obiettivi individuali e di gruppo			
		Peso: =40%			
PERSONALE NON DIRIGENZIALE AREA II e I	Obiettivi di struttura Peso: =30%	Obiettivi di gruppo Peso: =40%	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE RESPONSABILE DI STRUTTURA	TUTOR DI STRUTTURA GENERALE

I pesi attribuiti all'area dei risultati ed a quella delle competenze organizzative per i Dirigenti delle professionalità sanitarie e per il personale non dirigenziale sono stati uniformati ai valori 70% e 30%, già previsti, nel precedente Sistema, per i Dirigenti di II fascia. Viceversa, per il Segretario generale e per i Direttori generali (Titolari di CdR) all'aumentare del livello di responsabilità cresce il peso attribuito agli obiettivi strategici, sulla base del presupposto che i vertici dell'amministrazione hanno una maggiore possibilità di governarne la realizzazione (80% area risultati e 20% competenze organizzative).



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

Nell'ambito dell'area dei risultati, ferma rimanendo la partecipazione alla performance organizzativa di struttura per una componente fissa, del 20% per i dirigenti delle professionalità sanitarie e del 30% per il personale non dirigenziale, è previsto l'obbligo di assegnare, in alternativa, obiettivi individuali, obiettivi di gruppo o obiettivi individuali e di gruppo. Per il personale non dirigenziale delle Aree II e I potranno essere previsti esclusivamente obiettivi di gruppo, fatta eccezione per l'obiettivo individuale collegato all'effettiva presenza in servizio.

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

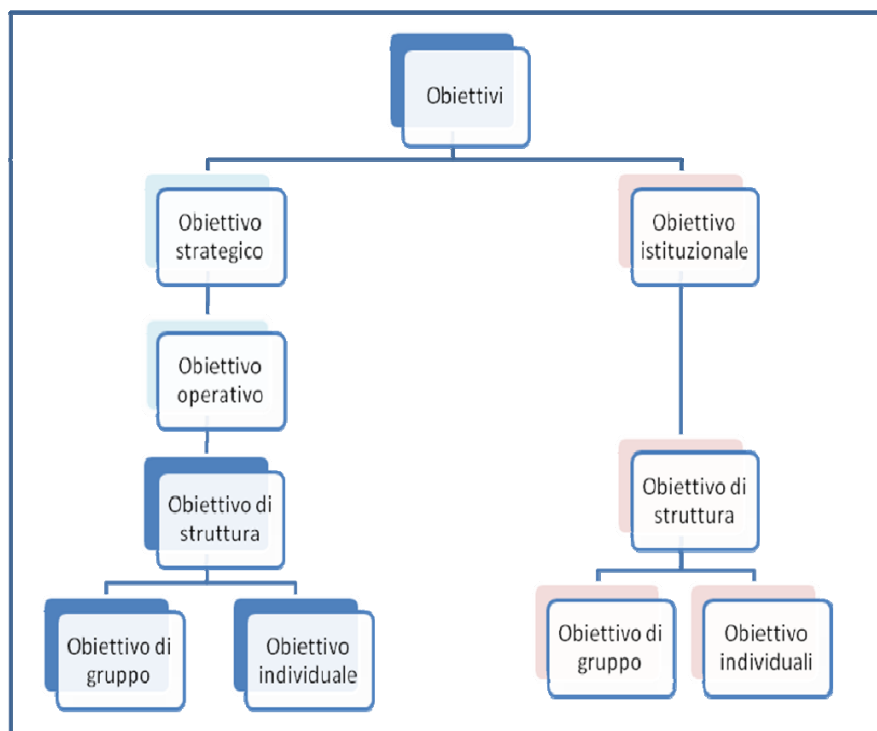
Gli obiettivi di gruppo dovranno essere selezionati tra gli obiettivi di performance assegnati alla struttura con la direttiva di 2° livello. Pertanto, in fase di assegnazione obiettivi al personale, selezionando per ciascun dipendente uno o più obiettivi di gruppo attribuendone un peso Individuando In tal modo, si potrà responsabilizzare maggiormente il personale sul raggiungimento degli obiettivi di propria competenza e il livello di performance raggiunto, con riferimento a tali obiettivi, inciderà maggiormente nella valutazione del personale direttamente coinvolto.

Tale soluzione concilia da una parte la necessità di prevedere obiettivi di risultato quanto più possibile aderenti al ruolo ed all'attività svolta dai singoli dipendenti, dall'altra di non aumentare significativamente la complessità del Sistema.

Per il personale non dirigenziale, è previsto uno specifico obiettivo di performance individuale collegato alla effettiva presenza in servizio. Il peso di tale obiettivo sarà fisso per tutto il personale non dirigenziale nella misura del 10%.

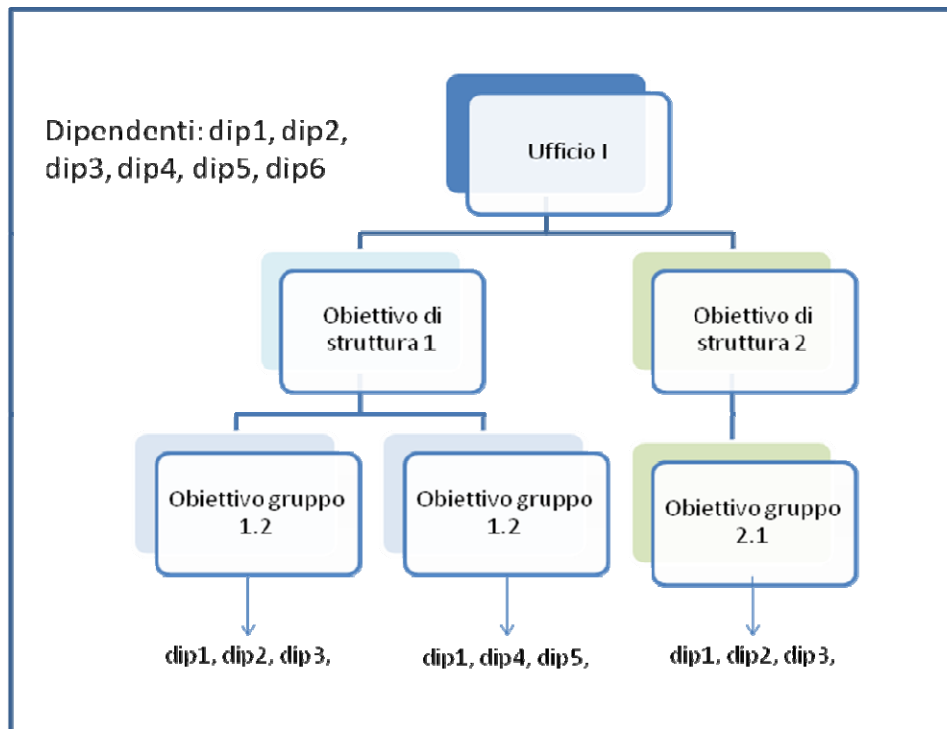
4.3.1 Il sistema degli obiettivi

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



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

- **Obiettivi strategici:** sono il frutto dell'attività di pianificazione strategica (vedi punto 3.1 del Sistema) e sono destinati a realizzare le priorità politiche del Ministero e sono articolati su un orizzonte temporale triennale.
- **Obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi sono un'articolazione degli obiettivi strategici, funzionali al perseguimento degli stessi e sono attribuiti agli Uffici dirigenziali di livello non generale. Di norma sono di durata annuale.
- **Obiettivi istituzionali:** sono il frutto dell'attività di pianificazione istituzionale (vedi punto 3.2 del Sistema) e identificano le attività istituzionali di una struttura formulate tenendo conto delle linee di attività rilevanti per l'organizzazione in coerenza tra i diversi livelli gerarchici di programmazione. Tali obiettivi evidenziano il contributo delle singole unità organizzative al perseguimento della strategia dell'amministrazione, devono tener conto delle interdipendenze organizzative tra le diverse unità e quindi esplicitare, ove necessario, il grado di trasversalità degli obiettivi stessi.
- **Obiettivi di struttura:** rappresentano le linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e sono riferibili sia ad obiettivi strategici/operativi che ad obiettivi istituzionali. Di norma, per ciascun Ufficio, sono previsti più obiettivi di struttura.
- **Obiettivi di gruppo:** coincidono (in toto o in parte) con gli obiettivi di struttura e diventano di gruppo per quei dipendenti a cui sono assegnati (vedi esempio di seguito riportato).



- **Obiettivi individuali:** identificano specifici obiettivi assegnati ai singoli dipendenti in relazione al ruolo ed alla posizione da essi ricoperti. Tali obiettivi possono essere desunti da obiettivi operativi e/o istituzionali della struttura ovvero identificare ulteriori attività non ricomprese negli predetti obiettivi operativi e/o istituzionali.

Personale in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Ministro

Al fine di dare piena attuazione alla disposizione di cui all'art. 18, comma 2 del d.lgs. 150/2009, ai sensi del quale è vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla *performance* in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati, per evitare disparità di trattamento tra i dipendenti dell'amministrazione, salvaguardando le aspettative di progressioni di carriera del personale, di cui all'art. 24, comma 3 dello stesso decreto legislativo, vengono fornite specifiche indicazioni per la misurazione e la valutazione della performance del personale in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UDCM).

Tenuto conto dell'oggettiva difficoltà nell'individuare obiettivi di *performance* organizzativa per le attività di supporto al vertice politico, non sempre misurabili, e tenuto conto altresì della peculiarità degli Uffici in questione, i cui responsabili sono legati da un rapporto fiduciario con il vertice politico, il personale in servizio presso tali strutture dovrà essere valutato, per l'area dei risultati, sulla base di quanto previsto nella Nota integrativa al bilancio di previsione e su eventuali ulteriori obiettivi individuali assegnati, mentre per l'area delle competenze organizzative:

- per il personale dirigenziale, le competenze organizzative oggetto di valutazione dovranno essere individuate e assegnate dal Capo di gabinetto;
- per il personale non dirigenziale, trova applicazione la stessa disciplina adottata per l'analogo personale del Segretariato e delle Direzioni generali.



Analogamente a quanto previsto per le altre strutture dell'Amministrazione, per il personale non dirigenziale degli UDCM, dovrà essere previsto uno specifico obiettivo di *performance* individuale collegato all'effettiva presenza in servizio, con un peso fisso nella misura del 10%.

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

VALUTATO	COSA SI VALUTA		VALUTATORE	SUPPORTO METODOLOGICO
DIRIGENTI UDCM	Area dei risultati Peso: 70%	Competenze organizzative Peso: 30%	CAPO DI GABINETTO	ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
PERSONALE NON DIRIGENZIALE UDCM	Area dei risultati Peso: 70%	Competenze organizzative Peso: 30%	DIRIGENTE UDCM	DIREZIONE GENERALE PERSONALE, ORGANIZZAZIONE E BILANCIO

Per la Struttura tecnica permanente dell'OIV, il personale dirigenziale viene valutato dallo stesso Organismo, mentre quello non dirigenziale viene valutato dal dirigente responsabile o comunque assegnato alla medesima Struttura tecnica.

5 LE FASI DEL PROCESSO

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

FASE	ATTORI	RISULTATI	AVVIO	SCADENZA
Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane sugli obiettivi di struttura	Responsabili di struttura dirigenziale non generale e propri collaboratori	Scheda di programmazione attività	1° Dicembre anno precedente	Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance
Assegnazione degli obiettivi	Ministro, Titolari di CdR, Responsabili di struttura	Scheda di assegnazione obiettivi individuali	A partire dalla data di adozione del Piano delle performance	Entro 30 giorni dall'adozione del Piano delle performance
Verifica intermedia al 30 di giugno	Titolari di CdR, Direttori Generali, Responsabili di struttura, collaboratori	Schede di valutazione intermedia	1° luglio	Entro il 31 agosto
Valutazione finale	Ministro, Titolari di CdR, Responsabili di struttura, collaboratori	Schede di valutazione finale	1° gennaio	28 febbraio
FASI EVENTUALI				
Confronto Valutatore/Valutato in caso di disaccordo sulla valutazione	Valutato, Valutatore.	Riesame della valutazione;	Entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione.	Entro 10 giorni lavorativi, decorrenti dalla ricezione della nota di disaccordo.
Procedura di conciliazione	Valutato, Valutatore, Commissione di conciliazione	Riesame della valutazione a seguito di parere della Commissione.	Entro 10 giorni lavorativi dal riesame della valutazione.	Entro 30 giorni, decorrenti dalla prima riunione della Commissione.



5.1 Programmazione annuale delle attività e relativa distribuzione delle risorse umane.

I dirigenti responsabili di struttura entro la fine dell'anno precedente avviano la programmazione delle attività per l'anno successivo mediante la compilazione di apposita *scheda di programmazione attività*, al fine di definire le attività da porre in essere, collegandole 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, entro 30 giorni dall'emanazione delle direttive di 1° e 2° livello, la scheda di programmazione dovrà essere necessariamente adeguata ai dettagli operativi contenuti nei menzionati documenti.

5.2 Assegnazione degli obiettivi individuali.

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

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

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

5.2.1 Scheda assegnazione obiettivi dei titolari di CdR.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei titolari di CdR devono essere necessariamente indicati i seguenti obiettivi:

- *realizzazione obiettivi strategici connessi alla Direttiva di I livello*
- *realizzazione obiettivi istituzionali connessi alla Direttiva di II livello*

L'indicatore utilizzato per il primo obiettivo coincide con la % di realizzazione degli obiettivi strategici assegnati al titolare di CdR.

L'indicatore utilizzato per il secondo obiettivo è costituito dalla media **aritmetica** dei punteggi assegnati ai singoli uffici dirigenziali non generali afferenti al CdR.

Ai fini della Valutazione il peso, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 80% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

² La formalizzazione degli obiettivi di performance da assegnare al personale avviene attraverso appositi modelli di schede definiti dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.



Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei titolari di CdR devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, individuate dal sig. Ministro, che ai fini della valutazione avranno il peso pari al 20%. Tra le competenze assegnate dovrà essere ricompresa necessariamente la competenza **“Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita”**.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal Ministro (VALUTATORE) e dal Titolare del CdR (VALUTATO).

5.2.2 Scheda assegnazione obiettivi dei Dirigenti di II fascia.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei Dirigenti di II fascia devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- nell'ipotesi di *titolarità* di Ufficio, “realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla propria struttura nella direttiva di 2° livello”;
- nell'ipotesi di *reggenza* di Ufficio, “coordinamento delle attività per la realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di cui è reggente nella direttiva di 2° livello”;
- obiettivi individuali specifici affidati dal Titolare di CdR;

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei Dirigenti di II fascia devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, che il Titolare del CdR ritiene **debbano essere agite** dai Dirigenti in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%. Per i responsabili di struttura, con più di 5 collaboratori, tra le competenze assegnate dovrà essere ricompresa necessariamente la competenza **“Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita”**.

La scheda di assegnazione deve essere sottoscritta dal Titolare del CdR (VALUTATORE) e dal Dirigente di II fascia (VALUTATO).

5.2.3 Scheda assegnazione obiettivi dei dirigenti delle professionalità sanitarie.

Nella *scheda di assegnazione degli obiettivi di risultato* dei Dirigenti delle professionalità sanitarie devono essere inseriti i seguenti obiettivi:

- “Concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di appartenenza previsti nella direttiva di 2° livello”;
- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il Dirigente , il Titolare di CdR, sentito il



Dirigente di II fascia responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il Dirigente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;

e/o

- obiettivi individuali specifici affidati dal Titolare di CdR, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura a cui è assegnato il Dirigente ;

Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, coerenti con la natura dell'incarico conferito al Dirigente, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio ove tali Dirigenti prestano servizio.

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* dei Dirigenti delle professionalità sanitarie fascia devono essere riportate le competenze organizzative, con i relativi descrittori e i pesi, che il Titolare del CdR, sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato, ritiene **debbono essere agite** in relazione agli obiettivi specifici dell'anno ed al percorso di crescita professionale del dirigente stesso. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%.

La scheda di assegnazione, comprendente anche un'apposita scheda per gli obiettivi individuali, con relativo peso percentuale, deve essere sottoscritta dal Titolare del CdR (VALUTATORE) e dal Dirigente delle professionalità sanitarie (VALUTATO), sentito il Dirigente di II fascia responsabile della struttura presso cui lo stesso è assegnato.

5.2.4 Scheda assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale.

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

- "Concorre alla realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali assegnati alla struttura di appartenenza previsti nella direttiva di 2° livello;

per personale non dirigenziale dell'area III

- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il dipendente, il Dirigente responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il dipendente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;

e/o

- obiettivi individuali specifici affidati dal Dirigente responsabile della struttura;

per personale non dirigenziale delle aree II e I

- obiettivi di gruppo: nell'ambito degli obiettivi assegnati con la direttiva di 2° livello alla struttura presso cui è incardinato il dipendente, il Dirigente responsabile della struttura, seleziona quelli in cui il dipendente è maggiormente coinvolto, stabilendone il peso;



Gli obiettivi individuali e/o quelli di gruppo, assegnati in coerenza con la posizione ricoperta, devono essere funzionali sia agli obiettivi strategici, sia agli obiettivi istituzionali da perseguire nell'anno, sulla base delle priorità e degli indirizzi dell'Ufficio.

Ai fini della Valutazione il peso complessivo, in termini percentuali, degli obiettivi di risultato è pari al 70% (per il dettaglio consultare la tabella 1).

La Conferenza dei direttori generali, di anno in anno, può dare indicazioni sulle griglie di competenze organizzative fisse e uguali per tutti, distinte per area funzionale e profilo professionale. Ciascuna griglia dovrà avere fino ad un massimo di 3 competenze osservabili/indicatori.

Nella *scheda di assegnazione delle competenze organizzative* del personale non dirigenziale devono essere individuate le competenze organizzative, come sopra individuate, che **devono essere agite** in relazione agli obiettivi assegnati e alla posizione ricoperta. Tali competenze organizzative, ai fini della valutazione, avranno il peso pari al 30%.

La scheda di assegnazione obiettivi, comprendente anche un'apposita scheda per gli obiettivi individuali e/o obiettivi di gruppo, con relativo peso percentuale, deve essere notificata dal Dirigente responsabile della struttura (VALUTATORE) al Dipendente (VALUTATO).

5.2.5 Trasmissione delle schede

Le schede di assegnazione degli obiettivi di risultato e delle competenze organizzative oggetto di valutazione, sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.3 **Verifica intermedia**

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

Il processo di verifica intermedia è avviato dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio ed è finalizzato all'eventuale revisione degli obiettivi. Il monitoraggio intermedio deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

Al fine di rendere il processo di valutazione il più possibile trasparente, si dovrà procedere da parte degli attori coinvolti nel processo alla raccolta dei dati utili per la valutazione. In particolare, si dovrà procedere alla raccolta degli "eventi significativi", in maniera tale da disporre di una lista utile a supportare le evidenze che concorrono alla valutazione finale.

Nel caso delle competenze organizzative, la raccolta dei dati è costituita da osservazioni dirette del valutatore o di chi conosce il lavoro svolto dal valutato. Nel caso della valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi di risultato occorre che la rilevazione dei risultati utilizzi, ove possibile, le risultanze dei sistemi informatizzati in uso presso l'Amministrazione.



Per gli obiettivi di risultato, la scheda di verifica dovrà riportare le seguenti informazioni:

- **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
- **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.
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica.
- **% di REALIZZAZIONE dell'OBIETTIVO:** indica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.
- **SCOSTAMENTO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE:** indica la presenza o meno di uno scostamento rispetto a quanto previsto entro la data di verifica.
- **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione.
- **AZIONI CORRETTIVE:** indicare eventuali azioni correttive se necessarie.

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

A seguito della verifica intermedia, ove sussistano motivi di particolare gravità, si potrà procedere alla modifica e rinegoziazione degli obiettivi di risultato/competenze organizzative assegnati.

Le schede, ove modificate, sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.4 Verifica finale

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

Il processo di verifica finale è avviato dalla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e deve avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi, facendo pertanto ricorso allo strumento del colloquio.

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



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

Il personale a cui sono stati assegnati obiettivi individuali dovrà predisporre una breve relazione, da trasmettere al proprio *valutatore*, contenente la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi individuali assegnati e rendicontare tali risultati, indicatori e valori rilevati rispetto ai valori attesi, utilizzando un'apposita scheda che dovrà essere compilata in coerenza con la scheda assegnazione obiettivi.

Ai fini dell'individuazione del "piano di miglioramento e crescita professionale individuale", anche sulla base di una preventiva proposta da parte del *valutato*, potranno:

- essere individuati gli ambiti di miglioramento o i punti di forza da sviluppare ulteriormente e le *modalità* con cui si prevede di attuare tale piano (formazione, affiancamento, studio individuale, partecipazione a seminari e workshop, sviluppo project work, partecipazione a gruppi di miglioramento interni, etc.).
- Essere individuate competenze e conoscenze specifiche da sviluppare, anche riferite a sistemi o procedure in uso presso il Ministero, utili ad un più efficace svolgimento dei compiti assegnati o di futura assegnazione.
- Essere indicate anche altre tipologie di attività lavorativa di interesse del *valutato* e dell'Amministrazione cui, eventualmente, assegnare il medesimo.

Tali informazioni saranno utilizzate dall'Amministrazione per la rilevazione dei fabbisogni formativi e per la valorizzazione delle risorse umane.

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

- **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
- **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.
- **VALORE RILEVATO:** indica il valore dell'indicatore rilevato alla data di verifica.
- **% di REALIZZAZIONE dell'OBIETTIVO:** indica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.
- **SCOSTAMENTO RISPETTO ALLA PROGRAMMAZIONE:** indica la presenza o meno di uno scostamento rispetto a quanto previsto entro la data di verifica.



- **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:** indicare eventuali osservazioni nell'ipotesi in cui lo scostamento incida ai fini della realizzazione dell'obiettivo alla fine dell'anno come prefissato nella scheda di assegnazione.

Al termine del colloquio individuale, il *valutatore* deve aver cura di completare la scheda di valutazione con tutti gli elementi condivisi nel corso del colloquio, quali la breve descrizione dell'attività svolta dal *valutato*, il piano di miglioramento e crescita professionale, le **eventuali** osservazioni formulate dal *valutato*.

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

5.4.1 Trasmissione della scheda di valutazione finale

Le schede di valutazione finale sono inviate, da ciascun responsabile di struttura, per il tramite dell'Ufficio I, alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio e, per conoscenza, al proprio Titolare di CdR.

5.5 **Personale preposto alla valutazione**

Il *valutatore* coincide, di norma, con il **responsabile della struttura** di assegnazione del *valutato* alla data del 31 dicembre dell'anno precedente.

Nel caso in cui il dirigente responsabile della struttura avesse assunto l'incarico nel corso dell'anno dovrà **acquisire** dal precedente dirigente responsabile ogni **elemento** utile alla valutazione del personale assegnato alla sua struttura.

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

Nei casi in cui il *valutato* avesse prestato attività presso altre strutture nel corso dell'anno o abbia collaborato, eventualmente, ad attività a progetto di tipo trasversale, il *valutatore* è tenuto ad acquisire presso i responsabili di tali strutture o dei progetti ogni elemento utile alla valutazione.

In caso di cessazione dal servizio per pensionamento o altra causa (risoluzione anticipata del rapporto di lavoro, ecc...), il valutatore è tenuto ad effettuare, entro 30 giorni, la valutazione finale sullo stato di realizzazione degli obiettivi di risultato assegnati e delle competenze organizzative attese. Allo stesso modo si procede in caso di sospensione dal servizio per aspettativa, mobilità o altra causa.

5.7 **Delega**

Ove vi fossero motivate difficoltà da un punto di vista organizzativo e al fine di evitare i costi di missione, ad esempio nei casi in cui il *valutato* presti servizio in una **sede territoriale diversa** da quella del *valutatore*, quest'ultimo potrà ricorrere all'istituto della **delega** che dovrà essere debitamente **motivata** e **trasmessa** tempestivamente alla Direzione generale personale, organizzazione e bilancio.

In tali casi il *valutatore* potrà delegare al Dirigente responsabile della struttura presso cui è incardinato il *valutato* la gestione di una o più fasi del processo: assegnazione degli obiettivi, verifica intermedia e valutazione finale.



L'istituto della **delega** deve rivestire **carattere eccezionale**; comunque, in relazione a quanto emerso durante le varie fasi del processo, il *valutato* può richiedere, motivatamente, un ulteriore confronto direttamente con il *valutatore*.

Il *valutatore* **non potrà utilizzare** l'istituto della delega per la fase del colloquio individuale dei dirigenti delle professionalità sanitarie incardinati **in strutture sprovviste di titolare o di reggente**.

5.8 L'"indicatore" di performance individuale

L'indicatore di performance individuale P_d per ciascun dipendente valutato "d" viene espresso con un numero compreso tra 0 e 100; concorrono alla definizione di tale indicatore la valutazione degli obiettivi di risultato e la valutazione delle competenze organizzative in relazione al ruolo del **valutato** rispetto al **valutatore** secondo lo schema riportato nella Tabella 1.

Definizioni

5.8.1 L'"indicatore" di performance organizzativa

Il livello di performance raggiunto da ciascuna unità organizzativa di livello dirigenziale non generale P_{uo} è dato dalla somma pesata dei livelli di performance dei singoli obiettivi assegnati alla struttura con le direttive di 1° e 2° livello; il livello di performance di ciascun obiettivo viene misurato sulla base degli indicatori utilizzati.

Ministero della salute
Direttiva di II livello - Anno -
Centro di responsabilità amministrativa:

Direzione generale			
Ufficio			
Responsabile			
Codice ufficio			
Data di inizio		Data di completamento	

Descrizione sintetica delle finalità e delle modalità di realizzazione degli obiettivi di struttura e altre strutture interessate

Obiettivi di performance di struttura								
Codice	Macroattività	Descrizione obiettivo	Peso obiettivo	Prog. Indicatore	Indicatore	Peso indicatore	Valore atteso	Valore rilevato anno -1
O1	Macroattività	Obiettivo istituzionale 1	Peso O1	1	indicatore 1	100		
				Totale peso indicatori		100		
O2	Macroattività	Obiettivo istituzionale 2	Peso O2	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		100		
O3	Macroattività	Obiettivo istituzionale 3	Peso O3	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		0		
...				1		100		
				Totale peso indicatori		100		
Oln	Macroattività	Obiettivo istituzionale n	Peso Oln	1	indicatore 1	Peso indicatore 1		
				2	indicatore 2	Peso indicatore 2		
				Totale peso indicatori		100		
X.r.q	OBIETTIVO OPERATIVO		Peso X.r.q	1	indicatore X.r.q	100		
				Totale peso indicatori		100		
Totale			100					

Figura 1 Modello di scheda obiettivi di performance Ufficio allegata alla direttiva di 2° livello

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

$$P_{uo} = (\text{Peso } O1) \times P_1 + (\text{Peso } O2) \times P_2 + \dots + (\text{Peso } Oln) \times P_n + (\text{Peso obiettivo operativo } X.r.q) \times P_{X.r.q}$$

Dove P_i è il livello di performance raggiunto per l'obiettivo i -esimo e $\text{Peso } O_i$ è il peso, in termini percentuali, dell' i -esimo obiettivo istituzionale.

5.8.2 "Indicatore" di performance delle competenze organizzative.

Ciascuna competenza organizzativa è articolata su 4 descrittori comportamenti; ciascun descrittore comportamentale viene valutato su 4 livelli: critico, in sviluppo, atteso ed eccellente.

I 4 livelli, in termini di punteggio equivalgono a:

- Livello eccellente 100 punti
- Livello atteso 80 punti
- Livello in sviluppo 60 punti
- Livello critico/non agito 40 punti

Il punteggio attribuito alla singola competenza organizzativa è calcolato come media della valutazione dei descrittori comportamentali (vedi esempio di Tabella 2).

Tabella 2 esempio di calcolo punteggio della competenza organizzativa “Leadership”

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo			
Livello critico/ “comportamento” non agito (40 punti)	Livello in sviluppo (60 punti)	Livello atteso/descrittore comportamentale non osservabile (80 punti)	Livello eccellente (100 punti)
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere
Punteggio	80		

Pertanto, nell'ipotesi che le competenze organizzative assegnate siano 3, con pesi 30%,30% e 40%, il punteggio complessivo dell'area delle competenze organizzative P_{CO} è calcolato nel modo seguente e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{CO} = 0,30 \times P_{CO1} + 0,30 \times P_{CO2} + 0,40 \times P_{CO3}$$

Esempio: supponendo che il punteggio della competenza CO1 è pari a 80, quello della competenza CO2 è 85 e quello della competenza CO3 è 90 si ha che il livello di performance relativo all'area delle competenze organizzative P_{CO} sarà pari a:

$$P_{CO} = 0,30 \times 80 + 0,30 \times 85 + 0,40 \times 90 = 85,5$$

5.8.3 “Indicatore” di performance dei Titolari di CdR

Il livello di performance raggiunto dal Titolare di CdR (P_{CdR}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici connessi alla Direttiva di 1° livello (P_{OS}), dal livello di realizzazione degli obiettivi istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{OI}) e dalle competenze



organizzative dimostrate (P_{CO}); è esprimibile con la seguente formula e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{cdR} = (0,40 \times P_{OS}) + (0,40 \times P_{OI}) + (0,20 \times P_{CO})$$

5.8.4 “Indicatore” di performance dei Dirigenti di II fascia

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente di II fascia (P_{od}) dipende dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{UO}) per la struttura di cui è responsabile, dal livello di realizzazione degli obiettivi strategici e istituzionali connessi alla Direttiva di 2° livello (P_{R_UO}) per la struttura di cui è reggente, dal livello di realizzazione di eventuali obiettivi individuali (P_{OI}) e dalle competenze organizzative dimostrate (P_{CO}); Il livello di performance P_{od} è esprimibile con le seguenti formule e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

a) titolarità d’Ufficio

$$P_{od} = (0,70 \times P_{UO}) + (0,30 \times P_{CO})$$

b) titolarità d’Ufficio più reggenza

$$P_{od} = (0,35 \times P_{UO}) + (0,35 \times P_{R_UO}) + (0,30 \times P_{CO})$$

c) titolarità d’Ufficio più obiettivo individuale

$$P_{od} = (0,50 \times P_{UO}) + (0,20 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

d) Incarico di studio:

$$P_{od} = (0,70 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

5.8.5 “Indicatore” di performance dei Dirigenti delle professionalità sanitarie

Il livello di performance raggiunto dal Dirigente delle professionalità sanitarie P_{dps} , incardinato nell’unità organizzativa UO , è la somma del livello di performance P_{OI} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali e di struttura e del livello di performance P_{CO} relativo alle competenze organizzative dimostrate e potrà assumere un valore compreso tra 0 e 100:

$$P_{dps} = (0,70 \times P_{OI}) + (0,30 \times P_{CO})$$

Il livello di performance relativo all’area dei risultati P_{OI} è calcolato come somma pesata dei livelli di performance raggiunti sugli obiettivi individuali P_{od} , sugli obiettivi di gruppo P_{og} e il livello di performance P_{UO} raggiunto dall’unità organizzativa di appartenenza.



$$P_{oi} = (0,30 \times P_{od}) + (0,20 \times P_{og}) + (0,20 \times P_{uo})$$

5.8.6 “Indicatore” di performance del personale non dirigenziale

- a) Dipendente della III area con obiettivi individuali:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale della III area appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi individuali è la somma pesata del livello di performance P_{oi} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,30 \times P_{oi}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$

- b) Dipendente della III area con obiettivi di gruppo e obiettivi individuali:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale della III area appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi individuali e obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance P_{oi} relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali, del livello di performance P_{og} relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,10 \times P_{oi}) + (0,20 \times P_{og}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$

- c) Dipendente delle aree III, II e I con obiettivi di gruppo:

Il livello di performance P_i raggiunto da ciascuna unità di personale di tutte le aree funzionali appartenente all'unità organizzativa UO a cui sono stati assegnati obiettivi di gruppo è la somma pesata del livello di performance P_{og} relativo al raggiungimento degli obiettivi di gruppo, del livello di performance dell'unità organizzativa di appartenenza P_{uo} , dell'indicatore di “presenza” P_p e del livello di performance P_{co} relativo alle competenze organizzative dimostrate.

$$P_i = (0,30 \times P_{og}) + (0,30 \times P_{uo}) + (0,10 \times P_p) + (0,30 \times P_{co})$$



5.8.7 **“Indicatore” di presenza.**

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

Livello A dall'80% al 100% di presenza	$P_p = 100$
Livello B dall'60% al 79% di presenza	$P_p = 80$
Livello C dall'40% al 59% di presenza	$P_p = 60$
Livello D da 0% al 39% di presenza	$P_p = 40$



6 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;
- Art. 6 comma1 del d.lgs. 1° agosto 2011 n.141
- Art. 19 comma 9 del decreto legge 24 giugno 2014, n. 90
- 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 Area1 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

Orientamento al cambiamento

Orientamento al cambiamento: orientare i comportamenti per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento e cogliere nuove opportunità di sviluppo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo solo se ne percepisce una diretta utilità	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo	Promuove il cambiamento all'interno del proprio gruppo e anche verso altre funzioni
Rifiuta il cambiamento	Ha bisogno di sostegno per adeguarsi al cambiamento e viverlo come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità	Accetta il cambiamento come fonte di nuove opportunità anticipando così possibili resistenze
Non coglie i segnali di cambiamento	Coglie e analizza i segnali di cambiamento ma non riesce ad interpretarli e tradurli nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo	Coglie, analizza e interpreta i segnali di cambiamento valutando la loro traducibilità nel contesto organizzativo in maniera integrata anche con altre funzioni
Non riesce ad applicare e a trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Applica e trasmette gli interventi di riorganizzazione solo se sollecitato	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione	Opera abitualmente per applicare e trasmettere gli interventi di riorganizzazione, verificandone anche la realizzazione

Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura.	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
Non individua le strategie dell'amministrazione	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali
Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche a medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

Leadership

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere

Motivazione e sviluppo risorse

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia ai propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento	Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce ad ottenere adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento

Pianificazione e organizzazione (Dirigenti con incarico di I fascia)

Pianificazione e organizzazione: definire, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e allocando conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo
Non elabora e verifica piani di sviluppo delle attività	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità	Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità
Non gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e non alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza, ma non alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse	Gestisce la complessità del contesto organizzativo di competenza e alloca coerentemente le risorse ricercando l'intergrazione con le altre strutture
Non definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri, orientandoli verso l'obiettivo finale, monitorando continuamente lo stato di realizzazione

Pianificazione e organizzazione (Dirigenti/resp.li)

Pianificazione e organizzazione: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività, verificando l'allineamento tra il pianificato e il realizzato e gestendo conseguentemente le risorse (umane, finanziarie e strumentali)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Solo se sollecitato, cerca di diffondere nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo)	Diffonde e sostiene nell'organizzazione la cultura della programmazione intesa come ciclo (pianificazione, monitoraggio e controllo), tenendo anche conto dei feed back ricevuti per il miglioramento continuo
Non elabora e verifica piani di sviluppo delle attività	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, ma non distingue tra le diverse priorità	Elabora e verifica piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità (Obbligatorio)	Elabora e verifica, in maniera integrata con le altre strutture, piani di sviluppo delle attività, distinguendo sempre tra le diverse priorità
Non organizza il lavoro e non gestisce le risorse assegnate	Organizza il lavoro, ma non gestisce le risorse assegnate in maniera coerente	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate	Organizza il lavoro e gestisce coerentemente le risorse assegnate e definisce con chiarezza le mete finali e i risultati intermedi
Non definisce chiaramente ciò che si attende dai propri collaboratori	Solo se sollecitato, definisce chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri	Definisce sempre chiaramente ciò che si attende dagli altri e verifica cosa gli altri si attendono da lui

Capacità decisionale

Capacità decisionale : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per condividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o altri colleghi	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

Orientamento ai risultati

Orientamento ai risultati: indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non reagisce agli stimoli interni ed esterni e non definisce correttamente le priorità	Non sempre reagisce agli stimoli interni ed esterni in base alle urgenze del momento per definire correttamente le priorità	Reagisce agli stimoli interni e esterni in base alle urgenze del momento, definendo correttamente le priorità	Ridefinisce correttamente le priorità anticipando l'insorgenza di eventuali criticità
Non mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Mantiene adeguati standard prestazionali in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni solo se stimolato	Mantiene adeguati standard prestazionali anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni	Raggiunge standard prestazionali superiori alle aspettative anche in contesti difficili e in carenza di risorse e informazioni
Non rispetta la tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati solo se sollecitato	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati	Dimostra attenzione alla tempistica prevista per gli obiettivi assegnati stimolando in tal senso anche i propri colleghi o collaboratori
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se stimolato	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere un alto livello qualitativo degli obiettivi assegnati

Integrazione

Integrazione: promuovere e sviluppare azioni tese all'integrazione tra funzioni ed alla collaborazione per un risultato comune, collocando la propria attività all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni, in ottica di processo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e non si attiva per creare sinergie	Tende a promuovere miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie solo se sollecitato	Promuove miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali e si attiva per creare sinergie	Promuove abitualmente miglioramenti organizzativi in grado di eliminare vincoli tecnici e culturali, si attiva per creare sinergie e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e non individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta le relazioni esistenti tra le diverse funzioni ma non sempre riesce a individuare interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni e individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi	Valuta attentamente le relazioni esistenti tra le diverse funzioni, individua interlocutori rilevanti per attivare collaborazioni funzionali al conseguimento degli obiettivi e crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro solo se sollecitato	Partecipa attivamente a gruppi di lavoro	Promuove e partecipa attivamente a gruppi di lavoro e ne trasferisce gli esiti ai colleghi della struttura di appartenenza e di altre funzioni
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni solo se sollecitato	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni

Accuratezza e tempestività

Accuratezza e tempestività: Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso ed attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso ed attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso ed attento ai dettagli significativi nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di performance e non si attiva per superare gli ostacoli	Tende a darsi standard di performance ma si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli
Tende a non dare il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato ma, non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito ma non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

Comunicazione

Comunicazione: esprimere concetti e idee nella comunicazione verbale e nella redazione di documenti in modo che risultino chiari, organizzati, strutturati e favorire lo scambio di informazioni.

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

Reti e relazioni

Reti e relazioni: dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni, stakeholders e soggetti istituzionali, costruendo e mantenendo reti di relazioni funzionali alle attività dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Non sempre individua interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa	Trova interlocutori esterni all'amministrazione per risolvere un problema e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa e a quella di altre funzioni
Non costruisce o mantiene reti di relazioni esterne	Mantiene reti di relazioni esterne esistenti ma non sempre ne costruisce di nuove	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne	Costruisce e mantiene reti di relazioni esterne e le mette a disposizione del proprio gruppo
Non interagisce con gli stakeholders	Interagisce con gli stakeholders ma non ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders e ne coglie le istanze più significative	Interagisce con gli stakeholders e ne anticipa i bisogni potenziali
Non promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Non sempre promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne	Promuove le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne sviluppando punti di convergenza su interessi comuni

Negoziazione

Negoziazione: elaborare strategie negoziali efficaci e orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'ente

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea solo in contesti poco complessi	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea	Utilizza le più efficaci modalità comunicative per presentare la propria idea e verifica abitualmente il consenso ed il coinvolgimento dell'interlocutore
Non è disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Tende ad essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Si mostra sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità e media per raggiungere punti di condivisione
Non mantiene il giusto contegno in caso di contrasti e non offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti ma non sempre offre la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente	Mantiene il giusto contegno in caso di contrasti offrendo la propria disponibilità nella ricerca della miglior soluzione nell'interesse dei singoli e dell'ente e si adopera per ristabilire un clima sereno
Non individua punti di convergenza e non contribuisce a costruire accordi	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce accordi limitati all'oggetto del contrasto	Individua punti di convergenza e sulla base degli stessi costruisce un accordo più ampio	Individua punti di convergenza non esplicitati, amplia lo spettro delle possibili soluzioni e sulla base delle stesse costruisce un accordo ed un consenso più ampio

Lavoro in gruppo

Lavoro in gruppo: saper lavorare insieme agli altri integrando le energie per raggiungere un risultato comune, promuovendo rapporti produttivi di collaborazione e assicurando la circolazione delle informazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra nel gruppo, non riconosce i diversi ruoli	Si sforza di integrarsi nel gruppo ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri; sostiene le proposte degli altri solo	Si integra nel gruppo, rispettando i diversi ruoli in modo da raggiungere risultati condivisi.	Si integra nel gruppo valorizzando i diversi ruoli e promuovendo il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato, e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo il proprio apporto solo se richiesto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un buon apporto	Agisce nel rispetto delle regole che il gruppo si è dato, orienta gli altri componenti a fare lo stesso e partecipa al lavoro fornendo un apporto di elevato livello.
Trascura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Assicura la circolazione delle informazioni all'interno del gruppo solo su richiesta	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo	Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo assicurandosi della comprensione degli altri componenti

Orientamento all'utenza

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le attività e i risultati verso la soddisfazione dei bisogni reali dell'utenza interna ed esterna e la verifica della stessa

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna	Si interessa alle esigenze dell'utenza interna/esterna solo se stimolato	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna al fine di soddisfarle correttamente	Approfondisce le esigenze dell'utenza interna/esterna, soddisfacendole rapidamente e anticipando eventuali bisogni inespressi
Non tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna	Quando necessario dà priorità ai bisogni dell'utenza interna/esterna in seguito ad una esplicita richiesta della stessa o del proprio responsabile.	Tiene conto abitualmente dei bisogni dell'utenza interna/esterna nella valutazione delle priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni dell'utenza interna/esterna, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità dell'utente
Agisce in maniera adempitiva e non si sforza di raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Tende a non agire in maniera adempitiva per raggiungere un risultato di valore per l'utenza solo se stimolato o sollecitato	Modifica il modo di agire per raggiungere un risultato di valore per l'utenza interna/esterna	Modifica il modo di agire a seconda del tipo dell'utenza interna/esterna per raggiungere un risultato di valore e orienta i comportamenti del gruppo
Manifesta scarso interesse e non verifica la soddisfazione del cittadino	Non sempre verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

Innovazione

Innovazione: cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, all'interno dell'intero processo
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati anche anticipando eventi non ancora manifestatisi
Non è attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	Si sforza di individuare i segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	E' attento ai segnali dell'ambiente circostante, dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative	È attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito	Verifica la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo però alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali trovando anche un buon rapporto costi/benefici	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali, trova un buon rapporto costi/benefici e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se stimolato/sollecitato dal proprio responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture

Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi
Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace
Non adotta la soluzione individuata	Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato	Adotta rapidamente la soluzione individuata	Adotta rapidamente la soluzione individuata e ne promuove la diffusione
Non evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzioni adottata solo se sollecitato	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive

Sviluppo/condivisione della conoscenza

Sviluppo/condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amm.ne, l'autoformazione e lo scambio professionale	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale
Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze;	Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze mettendole a disposizione dell'intera organizzazione;
Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere coinvolgendo attivamente gli interlocutori
Non trasmette le competenze possedute ai colleghi	Trasmette le competenze possedute ai colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro

Orientamento alla semplificazione

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è capace di modificare, anche se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Tende a modificare, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi senza, però, riuscirvi efficacemente	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi e li promuove dentro e fuori il proprio gruppo
Non mette in discussione le prassi consolidate anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Mette in discussione le prassi consolidate ,anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, solo se sollecitato	Rimettere in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Rimette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non sempre riesce a scomporre i problemi e a individuarne le cause	E' in grado di scomporre i problemi ma non sempre coglie le cause rilevanti	Riesce a scomporre i problemi e affrontarli singolarmente procedendo per gradi	Scompone rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Non coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;	Coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte ma non sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte e sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte , sa come utilizzarle per semplificare i processi e le promuove dentro e fuori il proprio gruppo