

DELIBERAZIONE n. 4

Allegata al VERBALE n. 36 della seduta del CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE del
17.12.2019

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance anno 2019

Sono presenti i Signori:

Il Presidente Prof. Silvio BRUSAFERRO

I Componenti Avv. Enrico LUBRANO

Dott. Alessandro COSIMI in teleconferenza

Dr.ssa Chiara GIBERTONI

Prof.ssa Adriana MAGGI in teleconferenza

Partecipano, altresì, del Collegio dei Revisori dei Conti: Dr. Piero CAIOLA, Dr.ssa Rosa VALICENTI, Dr. Marco GIANNESCHI.

Partecipano, inoltre:

il Dott. Andrea PICCIOLI, Direttore Generale dell'ISS;

la Dott.ssa Rosa M. MARTOCCIA, Direttore Centrale delle Risorse Umane ed Economiche dell'ISS;

il Consigliere della Corte dei Conti Dott. Alberto RIGONI, Delegato titolare ex art.12 L. 21.3.1958 n. 259 in teleconferenza.

Svolge le funzioni di Segretario il Dott. Francesco BARNATO, Dirigente amministrativo dell'ISS.

- Relatore: IL PRESIDENTE

Il Relatore illustra il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP o Sistema) dell'Istituto predisposto dalla Direzione Generale dell'Istituto.

Il Sistema è lo strumento delineato dal d.lgs. 150/2009 per consentire all'amministrazione la corretta implementazione del ciclo della performance e definisce, altresì, riporta i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi della programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione del modello complessivo di funzionamento dell'Ente (vedi Linea guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica).

Il Sistema presentato in questo documento intende tenere conto di tutte le modifiche organizzative intervenute negli ultimi anni all'interno dell'Ente che sono confluite nel Piano della Performance 2019, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2, allegata al verbale n. 34 nella seduta del 1.10.2019.

Il presente Sistema si pone l'obiettivo di essere il primo supporto metodologico per la valutazione della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente previsti per l'ultimo trimestre 2019 privilegiando una impostazione di partecipazione alla performance "organizzativa".

I criteri, la metodologia e gli indicatori illustrati nel presente documento sono strettamente vincolati al Piano della Performance 2019 e ne costituiscono la chiave di lettura ai fini, appunto, della misurazione e della valutazione dei risultati raggiunti.

Il sistema in esame è stato oggetto di informativa alle OO.SS ai sensi dell'art. 68 del vigente CCNL. Sullo stesso ha espresso il proprio parere favorevole l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Tutto ciò premesso, il Piano Triennale delle Attività 2020 – 2022 costituirà, invece, il documento "driver" del ciclo della performance del triennio successivo e sarà la fonte propulsiva della nuova strategia dell'Ente nel suo complesso

Tanto premesso

IL CONSIGLIO

- Vista la relazione;
- Udito il Relatore;
- Sentito il Direttore Generale;
- Dopo ampia ed approfondita discussione;
- All'unanimità

DELIBERA

di approvare l'adozione, per l'anno 2019, del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dell'Istituto Superiore di Sanità come descritto in allegato.

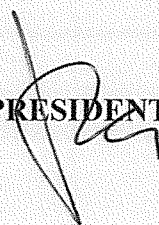
L'allegato, costituisce parte integrante della presente delibera.

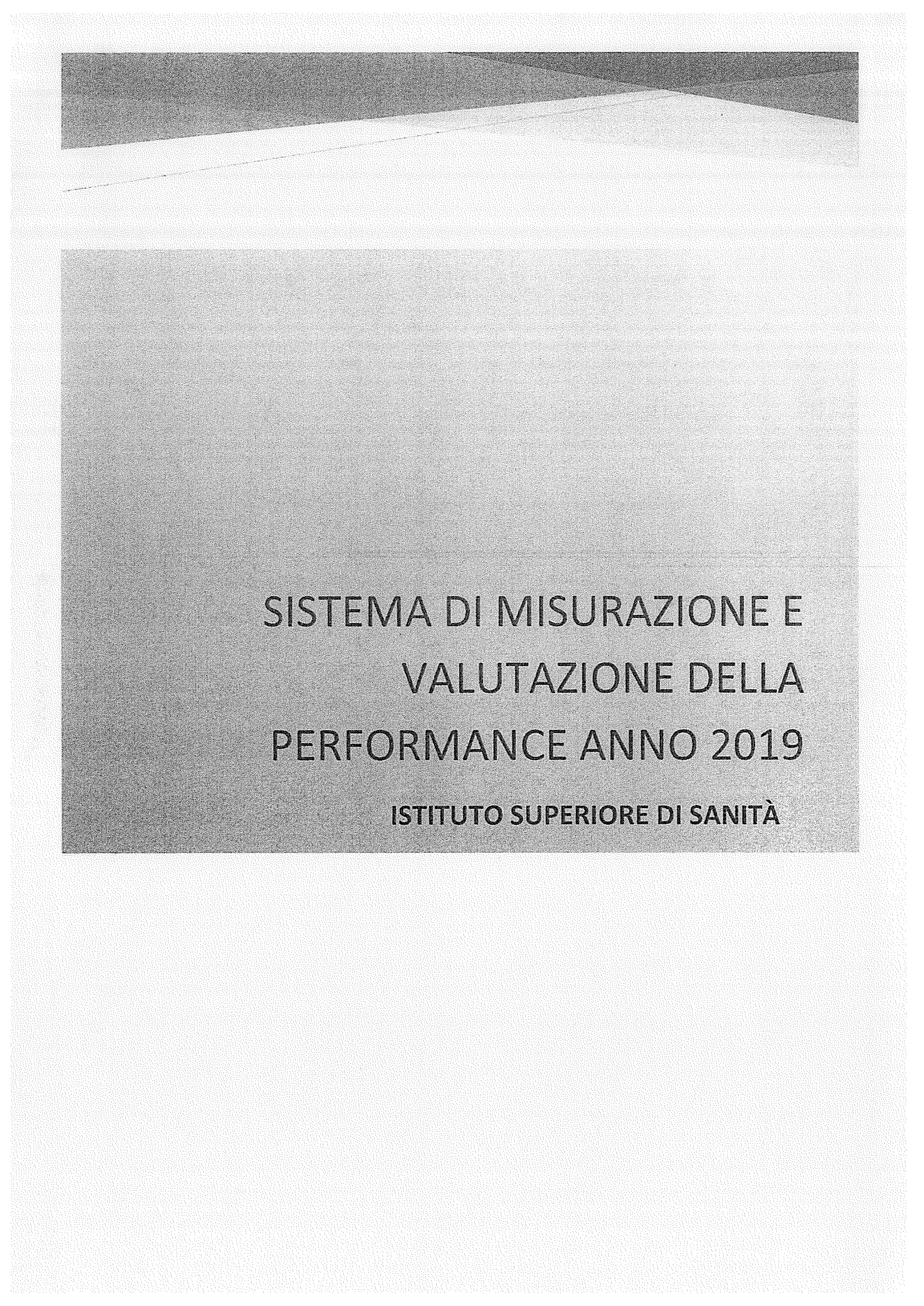
Letto, confermato e sottoscritto.

IL SEGRETARIO



IL PRESIDENTE





SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE ANNO 2019

ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ

INDICE

<i>Presentazione del documento</i>	<i>pag. 2</i>
<i>1. L'organizzazione dell'Istituto Superiore di Sanità.....</i>	<i>pag. 3</i>
<i>2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione e il ciclo della Performance.....</i>	<i>pag. 4</i>
<i>3. La misurazione della performance strategica.....</i>	<i>pag. 6</i>
<i>4. Metodologia per la Misurazione e Valutazione della Performance.....</i>	<i>pag. 9</i>
<i>5. La misurazione e valutazione della performance:</i>	
<i>5.1 Le unità di analisi della misurazione</i>	<i>pag. 10</i>
<i>5.2 Gli indicatori.....</i>	<i>pag. 11</i>
<i>5.3 Dalla misurazione alla valutazione.....</i>	<i>pag. 12</i>
<i>5.4 La performance individuale dei dirigenti amministrativi: il ruolo del valutatore e valutato.....</i>	<i>pag. 13</i>
<i>5.5 Il sistema premiante: il personale dirigente.....</i>	<i>pag. 14</i>
<i>6. La conciliazione</i>	<i>pag. 15</i>

Presentazione del documento

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP o Sistema) è lo strumento delineato dal d.lgs. 150/2009 per consentire all'amministrazione la corretta implementazione del ciclo della performance.

Il Sistema, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (Linea guida n. 2/2017) riporta i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi della programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione del modello complessivo di funzionamento dell'Ente.

Il documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" è formalmente adottato dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Direttore Generale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). I criteri generali del Sistema sono altresì oggetto di confronto con le OO.SS.

Il Sistema presentato in questo documento intende tenere conto di tutte le modifiche organizzative intervenute negli ultimi anni all'interno dell'Ente che sono confluite nel Piano della Performance 2019, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 2, allegata al verbale n. 34 nella seduta del 1.10.2019.

Il presente Sistema si pone l'obiettivo di essere il primo supporto metodologico per la valutazione della realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente previsti per l'ultimo trimestre 2019 privilegiando una impostazione di partecipazione alla performance "organizzativa".

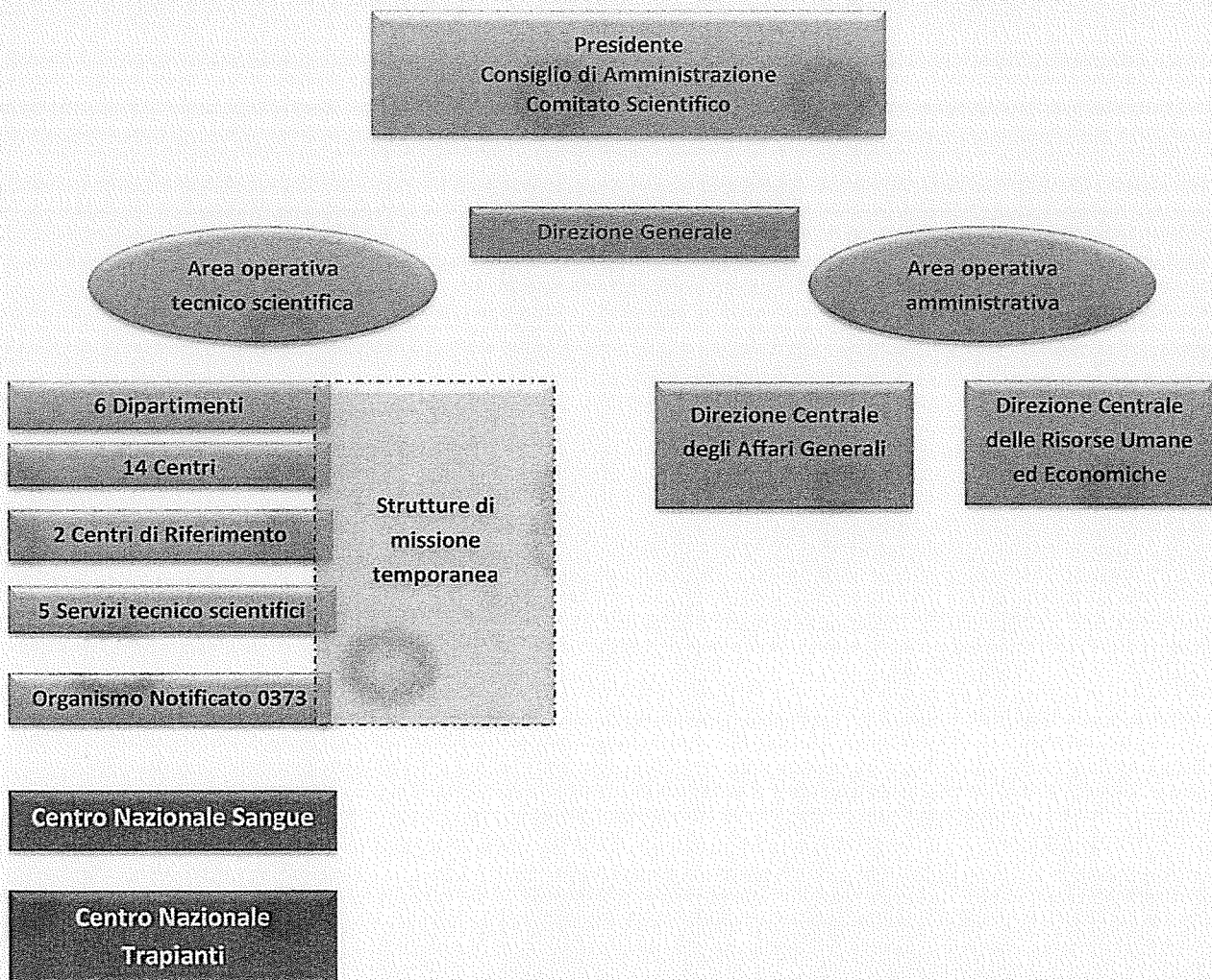
I criteri, la metodologia e gli indicatori illustrati nel presente documento sono strettamente vincolati al Piano della Performance 2019 e ne costituiscono la chiave di lettura ai fini, appunto, della misurazione e della valutazione dei risultati raggiunti. Il Piano Triennale delle Attività 2020 – 2022 costituirà, invece, il documento "driver" del ciclo della performance del triennio successivo e sarà la fonte propulsiva della nuova strategia dell'Ente nel suo complesso.

1. L'organizzazione dell'Istituto Superiore di Sanità

Con la modifica al Regolamento di organizzazione e funzionamento dell'Istituto Superiore di Sanità, approvato con deliberazione n. 1 del Consiglio di Amministrazione nella seduta dell'11 aprile 2018, è stato definito l'attuale assetto organizzativo dell'Ente.

La recente approvazione della creazione di Strutture temporanee di Missione, ha contribuito ad immaginare una realtà interna sempre più orientata verso la revisione delle competenze di ciascuna struttura in un'ottica non esclusiva ma trasversale.

La nuova articolazione può riassumersi con il seguente schema:



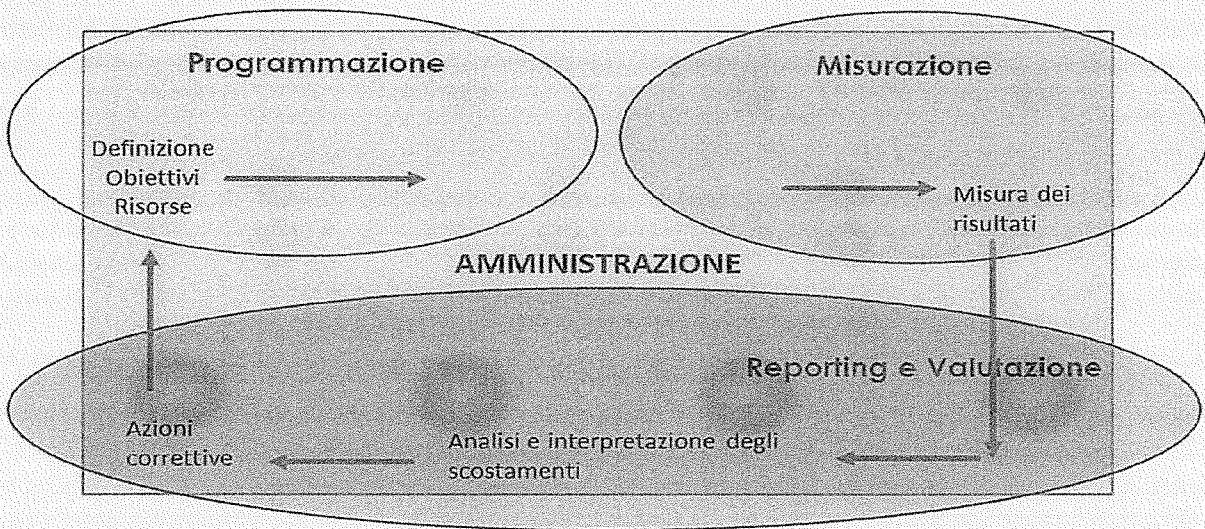
2. Il Sistema di Misurazione e Valutazione e il ciclo della Performance

Si illustrano preliminarmente gli adempimenti osservati in materia di misurazione e valutazione della performance dall'Istituto, nelle more dell'adozione del presente Sistema.

Relativamente ai dirigenti amministrativi, il sistema ha trovato un buon assetto con il costante intervento dell'OIV che nel corso degli anni ha stimolato il perfezionamento di un metodo e di una procedura già avviati in precedenza; invece, per quanto riguarda la valutazione delle strutture organizzative dell'Istituto, nel 2017 l'OIV ha proposto l'avvio di uno studio di fattibilità sull'applicabilità delle Linee Guida ANVUR alle attività "scientifiche" dell'Istituto. Sulla scorta delle suddette Linee Guida ed in attesa dell'individuazione da parte dell'ANVUR degli indicatori per la misurazione dell'attività degli Enti di Ricerca non vigilati dal MIUR, l'OIV ha avviato nel 2018 tale studio di fattibilità che ha visto l'iniziale coinvolgimento di una struttura pilota, per simulare un percorso di individuazione degli obiettivi e testare una metodologia di misurazione e valutazione della ricerca scientifica. Lo studio, esposto nel Documento relativo al Modello Sperimentale di valutazione dell'attività scientifica e tecnica dell'Istituto, condiviso con il Comitato Scientifico dell'Ente e con i Direttori di Dipartimento e dei Centri dell'Istituto, è stato avviato con il Centro Nazionale per la Ricerca e la Valutazione Preclinica e Clinica dei Farmaci e nel corso del 2018 è stato allargato ad altre due strutture pilota quali il Dipartimento di Salute Animale e Veterinaria e il Centro di Fisica Computazionale. Tuttavia, tale modello sperimentale non ha avuto un'evoluzione successiva, lasciando emergere nel 2019 la fondamentale importanza dell'integrazione fra il sistema di misurazione e valutazione e il sistema di controllo di gestione, la cui realizzazione è stata oggettivata nel Piano della Performance 2019. Il sistema di controllo di gestione è funzionale, infatti, ad affrontare in maniera più puntuale l'analisi di impatto dell'azione amministrativa e tecnico-scientifica e ad individuare con maggior precisione indicatori e target di riferimento per la valutazione stessa. A tal riguardo, l'Istituto già nel 2018 ha dato corso al riordino del Servizio di Controllo di Gestione, strumento ormai ineludibile per monitorare e misurare performance dell'Ente, uso delle risorse e missione sociale.

Di seguito, ai soli fini esplicativi, si illustra il ciclo della performance come definita nel contesto normativo di riferimento:

CICLO DELLA PERFORMANCE:



La **programmazione** costituisce l'avvio del ciclo di gestione della Performance: si tratta di attività svolte dagli organi di indirizzo politico - amministrativo che conducono alla definizione delle linee strategiche e alla redazione dei principali documenti di programmazione (Piano Triennale di Attività e Bilancio di Previsione). Con i documenti di programmazione, vengono delineati gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi.

Il **Piano della Performance**, coerentemente con i documenti di programmazione, definisce gli obiettivi specifici annuali/triennali che descrivono i target di medio-lungo periodo che l'Ente intende raggiungere e che ne orientano il funzionamento complessivo

La **performance organizzativa** concerne la performance delle strutture organizzative ed attiene al grado di conseguimento di obiettivi che scaturiscono da un processo di negoziazione fra il Presidente/Direttore Generale ed il Responsabile di ogni struttura organizzativa.

La **performance individuale** concerne l'azione programmata e coordinata del Direttore Generale e del personale dirigenziale generale e non generale, con riferimento agli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di cui risponde il singolo dirigente.

Il ciclo della *performance* si chiude con la predisposizione della *Relazione sulla Performance*, che contiene le risultanze di quanto realizzato nell'anno di riferimento del *Piano della Performance* e viene validata dall' OIV.

La fase di *misurazione* quantifica, attraverso appositi indicatori, i contributi delle articolazioni organizzative ed individuali al raggiungimento dei risultati previsti. Tale fase dovrà prevedere, a regime, una misurazione intermedia in occasione del *monitoraggio* effettuato in corso di anno.

La *valutazione* è un'attività complementare alla misurazione che ha come finalità quella di interpretare i risultati rispetto ai fattori di contesto che possono aver influito sull'allineamento o lo scostamento dai *target*. La valutazione ha per oggetto la performance organizzativa di tutte le strutture e la performance individuale del Direttore Generale e dei Dirigenti Amministrativi generali e non generali.



Tenuto conto delle forti interrelazioni che si instaurano all'interno dell'organizzazione dell'Ente tra le sue articolazioni, la misurazione e la valutazione del contributo che ciascuna struttura organizzativa dà al risultato amministrativo è fondamentale per un processo di responsabilizzazione a cui collegare una valutazione di merito. Gli obiettivi di fondo sono ricondotti alle linee strategiche prioritarie definite dall'organizzazione in coerenza con la programmazione dell'Ente e di bilancio.

Di seguito, vengono elencate le fasi del ciclo di gestione della performance, quale percorso da portare a regime nell'anno 2020, e che presenta una tempistica in deroga per il 2019 a causa degli slittamenti dovuti all'assenza degli organi di vertice.

Documento	Soggetti coinvolti
Piano Triennale di Attività (triennale con aggiornamento annuale)	PRES - CdA - approvazione MINSAL e MEF
Piano della Performance (triennale ed annuale)	CdA - su proposta del DG
Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (eventuale aggiornamento)	CdA - su proposta del DG previo parere vincolante dell'OIV
Bilancio di previsione dell'Ente	CdA - su proposta del DG
Assegnazione obiettivi al DG	Presidente
Scheda assegnazione obiettivi alla Dirigenza Amministrativa	DG

Scheda assegnazione obiettivi ai responsabili dell'area- tecnico scientifica	PRES - DG
Piano Triennale di prevenzione della corruzione e della Trasparenza (triennale ed annuale)	CdA - DG – Responsabile
Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	OIV
Relazione annuale sulla Performance riferita all'anno precedente e Monitoraggio del grado di conseguimento degli obiettivi	DG - strutture tecnico-scientifiche, amministrative e di supporto
Documento di validazione della Relazione sulla Performance	OIV

Il raccordo tra il ciclo della performance e quello di programmazione finanziaria non può prescindere dalla validazione delle risorse umane e finanziarie da parte dei responsabili delle unità organizzative, obiettivo imprescindibile del Piano della performance 2019. Altro obiettivo 2019, funzionale al raccordo in parola, è la realizzazione della prima fase delle attività di sviluppo e "riuso" del software di contabilità generale.

3. La misurazione della performance strategica

Gli obiettivi strategici enucleati dal Presidente ISS quale organo di vertice che ha assunto la responsabilità della loro pianificazione nel Piano della Performance per l'esercizio 2019 sono:

- Proiettare l'Istituto Superiore di Sanità nel quadriennio 2020-2023;
- Rafforzare il ruolo dell'ISS quale Ente di riferimento per le Amministrazioni centrali, nazionali ed europee nell'ambito della tutela della salute pubblica;
- Creare innovazione e qualità.

Gli stessi sono strettamente correlati alle tre classi di attività dell'Ente, così come recepite da ANVUR, ovvero:

1. ricerca istituzionale;
2. ricerca scientifica;
3. terza missione.

Al fine di gettare le basi di una visione strategica del prossimo triennio, il Presidente e il Direttore Generale hanno condiviso le linee strategiche di attività con tutto il personale dell'Istituto.

Si è imposta, pertanto, la necessità di un'azione programmata e coordinata da parte di tutte le strutture, attraverso la definizione di obiettivi specifici attribuibili al Direttore Generale dell'Ente e da attuarsi entro la chiusura dell'anno 2019. Ai singoli Capi struttura ISS, nell'inedito ruolo di Centri di Responsabilità, spetta la gestione manageriale della loro realizzazione. La misurazione della performance organizzativa per l'anno 2019 è riferita a due unità di analisi: l'Ente nel suo complesso ed i progetti. Per la definizione di progetto si è inteso far riferimento ad un insieme di attività finalizzate a realizzare un preciso output, da conseguirsi in un intervallo di tempo predefinito. Si

tratta quindi di una misurazione destinata ad attività “progettuali” che sono da considerarsi “aggiuntive” alle attività ricorrenti.

Il processo di misurazione è avviato dal Direttore Generale con il supporto del Servizio di pianificazione e controllo di gestione. Gli indicatori prescelti per l’anno 2019 sono coerenti con l’azione definita nel Piano della Performance e quindi sono di tipo binario. Tali indicatori, sono necessari per introdurre all’interno dell’Istituto una nuova logica di responsabilità e di valutazione.

Gli obiettivi previsti per la fine dell’anno 2019, sono evidenziati nel prospetto seguente.

Classi di attività	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi (specifici)	Indicatore	Target	
Ricerca Istituzionale / Ricerca scientifica / Terza missione	Proiettare l'Istituto superiore di Sanità nel quadriennio 2020-2023	Presentazione della nuova strategia dell'ISS	Riunioni con tutti i capi struttura / Incontri con Ministro	15-ott-19	
		Redazione della programmazione triennale delle attività di ricerca corrente	Invio al Ministero della Salute	10-ott-19	
	Rafforzare il ruolo dell'ISS quale ente di riferimento per le amministrazioni centrali nazionali ed europee nell'ambito delle attività di tutela della salute pubblica	Sviluppare le attività di formazione / informazione in sanità pubblica	Emanazione regolamento sulla formazione esterna	31-dic-19	
		Promozione del ruolo dell'Istituto Superiore di Sanità nell'ambito della ricerca scientifica e della sanità pubblica	Creazione nuovo sito web Istituto Superiore di Sanità	31-dic-19	
			Pianificazione della offerta formativa di corsi e convegni dell'Istituto Superiore di Sanità per l'anno 2020	31-dic-19	
	Innovazione e qualità	Gestione edile ordinaria e straordinaria	Aggiornamento Piano DVR	31-dic-19	
			Gestione risorse finanziarie	Prima fase delle attività di sviluppo e riuso del software di contabilità generale CNR-SIGLA: predisposizione del software in ambiente di test in ISS, migrazione di test, verifica funzionale Argomenti Sigla	31-dic-19
		Programma Biennale degli acquisti di beni e servizi annualità 2020-2021: procedure superiori o uguali a 1.000.0000 euro		31-ott-19	
		Gestione risorse umane	Anagrafe unica del personale	31-dic-19	
			Regolamento sui processi formativi del personale interno	31-dic-19	
			Predisposizione regolamento accessi	31-dic-19	
			Definizione delle politiche di reclutamento personale per gli anni 2019-2020	31-dic-19	
		Gestione e sviluppo azioni in tema di trasparenza ed anticorruzione	Regolamento sul conflitto di interessi	31-dic-19	
		Promozione della parità e delle pari opportunità	Formalizzazione nomina CUG	31-dic-19	
		Pianificazione	Adozione Piano della Performance 2019-2021	01-ott-19	
			Adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione Performance	31-dic-19	
		Controllo di gestione	Stabilizzazione dei database esistenti e presentazione degli stessi in maniera integrata		31-dic-19
				Validazione delle risorse umane da parte dei responsabili del CdR	31-dic-19
			Validazione delle risorse finanziarie derivanti da specifici finanziamenti (progetti e ricerca corrente) da parte dei responsabili del CdR	31-dic-19	
			Validazione delle attività e dei prodotti dell'ISS: survey	15-ott-19	
	Validazione delle attività e dei prodotti dell'ISS: analisi dei dati raccolti		31-ott-19		
	Creazione e validazione della tassonomia delle attività e dei prodotti dell'ISS	31-dic-19			

Le strutture coinvolte individuano i propri obiettivi operativi all'interno della cornice del Piano. Sono previsti momenti di analisi intermedia per comprendere lo stato di avanzamento, mentre a consuntivo si valuta il grado di realizzazione del Piano in funzione degli indicatori e target previsti.

4. Metodologia per la Misurazione e Valutazione della Performance

➤ Area amministrativa

Il Direttore Generale assegna gli obiettivi strutturali e individuali ai dirigenti di livello dirigenziale generale dell'area operativa amministrativa. L'assegnazione degli obiettivi prosegue "a cascata" dai Direttori Centrali, quali dirigenti di uffici dirigenziali generali, ai singoli dirigenti degli uffici di livello dirigenziale non generale che da essi dipendono. Il procedimento prevede la discussione condivisa e l'accettazione formale degli obiettivi dei soggetti coinvolti.

Questi ultimi rispondono del monitoraggio intermedio e del compimento dell'intero ciclo di performance con una relazione illustrativa delle attività espletate in riferimento al conseguimento degli obiettivi ricevuti e con una scheda distributiva di pesi e indicatori di misurazione degli stessi obiettivi. La valutazione del conseguimento in percentuale degli obiettivi di performance organizzativa degli uffici dirigenziali non generali e di performance individuale dei singoli dirigenti è valutata dal superiore gerarchico di ogni unità organizzativa (Direttore Generale > Direttori DAG e DRUE >> Dirigenti dei singoli uffici dirigenziali non generali).

Una parte degli obiettivi di performance rimangono comunque in capo al Direttore Generale che si avvale per la loro realizzazione degli uffici di supporto. Allo scopo di incentivare lo sviluppo di un sistema di misurazione e di valutazione all'interno del ciclo della performance si è inteso modificare, rispetto agli anni precedenti, la gestione degli obiettivi articolandoli in:

- strategici per l'Ente, così come definiti nel Piano della Performance;
- operativi, cioè propri della Direzione Amministrativa, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici ma comunque legati ad un'idea di innovazione amministrativa.

➤ Area tecnico-scientifica

Il Presidente, in attuazione del Piano della Performance, assegna gli obiettivi ai Direttori delle Strutture scientifiche ISS (Dipartimenti/Centri/Servizi) con la condivisione degli stessi nell'ambito di riunioni ufficiali tra i capi struttura. L'assegnazione si concretizza nell'invio di una scheda, che contiene all'interno gli obiettivi che le singole strutture dovranno raggiungere per la realizzazione di un progetto comune a tutto l'Ente.

5. La misurazione e valutazione della performance:

5.1 Le unità di analisi della misurazione

Strutture dell'area tecnico-scientifica

Dipartimenti
Centri nazionali e Centri di riferimento
Servizi tecnico-scientifici
Organismo Notificato
Altro (Struttura tecnico - scientifica della Presidenza)
Centro Nazionale Sangue
Centro Nazionale Trapianti

10

Strutture dell'area operativa-amministrativa

Direttore Generale
Uffici di Direzione Generale
Uffici di supporto tecnico alla Direzione Generale
Uffici Dirigenziali amministrativi

Particolare attenzione, va posta sui servizi a supporto della Presidenza e della Direzione Generale che si rappresentano nello schema seguente:

UFFICIO DELLA PRESIDENZA ISS: organo di vertice con responsabilità politica-funzionale coadiuvato da collaboratori

MINISTERO VIGILANTE \longrightarrow PRESIDENTE

**PRESIDENTE &
Strutture di supporto
alla PRESIDENZA
sotto il
coordinamento di un
dipendente*:**

- A) Segreteria del Presidente (coordinata dal capo segreteria)
- B) Segreteria scientifica (*coordinata dal Presidente)
- C) Servizio di comunicazione scientifica
- D) Servizio conoscenza
- E) Servizio Formazione
- F) Servizio relazioni esterne e centro rapporti internazionali
- G) Ufficio stampa
- H) Unità di Bioetica

Il Presidente coordina, pertanto, una serie di Servizi/Uffici che svolgono attività prioritarie di supporto alle strutture tecnico-scientifiche, essenziali al raggiungimento degli obiettivi. Per tale motivo, è stata redatta una scheda di valutazione complessiva dell'attività svolta dai suddetti servizi o sopra elencate strutture di supporto.

UFFICIO DELLA DIREZIONE GENERALE ISS: organo di vertice con responsabilità gestionale - amministrativa della quale risponde il Direttore Generale all'OIV.

DIRETTORE GENERALE &
Strutture di supporto alla Direzione sotto il coordinamento di un dipendente:

- A) Segreteria del Direttore Generale (coordinata dal capo segreteria)
- B) Servizio di prevenzione e protezione dei lavoratori
- C) Servizio di Pianificazione e controllo di gestione
- D) Servizio di Informatica
- E) Servizio di Sorveglianza e Controllo Accessi

5.2 Gli indicatori

La fase della pianificazione ed assegnazione degli obiettivi è cruciale per restituire un "senso" al Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance e farne strumento per favorire il riconoscimento della qualità e della quantità della prestazione lavorativa, individuando e premiando in particolare i Centri di Responsabilità che maggiormente si impegnano per il perseguimento delle strategie e il raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa delineati nel Piano della Performance 2019.

Gli obiettivi sono stati formulati ed assegnati secondo i seguenti criteri:

- ✓ Condivisione delle linee strategiche in un'ottica di trasparenza ed interoperabilità;
- ✓ Semplificazione dei processi e delle procedure per armonizzazione dei sistemi;
- ✓ Reingegnerizzazione degli spazi e delle infrastrutture;
- ✓ Supporto, potenziamento e sviluppo di sistemi informativi, database e del sistema di gestione.

Il livello di performance atteso (ovvero il *target*) potrà essere misurato attraverso parametri di misurazione (*indicatori*) che per questo ciclo trimestrale sono calibrati su un sistema binario.

5.3 Dalla misurazione alla valutazione



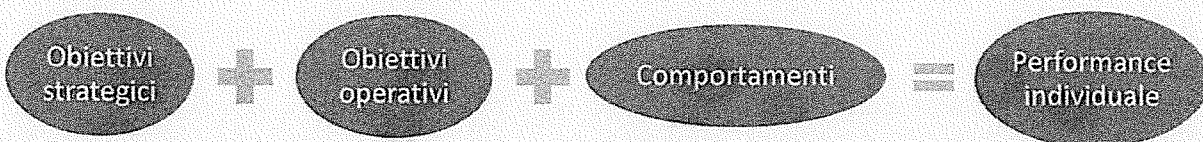
La misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Ente, come già anticipato, è riferita a varie unità di analisi. Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa annuale per unità organizzativa si utilizza una scheda di progetto riferita alle strutture tecnico-scientifiche (all. 1), mentre per l'area amministrativa si utilizzano le schede di valutazione individuali (all. 2).

Per le **Strutture dell'area tecnico - scientifica**, la misurazione viene effettuata parametrando l'attività/progetto svolta in base agli obiettivi, conferiti attraverso le schede di cui all'allegato 1, e relativi alla *ricerca istituzionale*, *ricerca corrente* e *terza missione*. Pertanto, il set dei 4 indicatori di tipo binario utilizzati (SI = FATTO/NO = NON FATTO) divide in misura proporzionata la quota complessiva del 100% di *performance* di attività organizzativa misurabile. Di seguito la rappresentazione della distribuzione della retribuzione di risultato:

Livello di Performance	Range di valutazione	% quota di risultato
Ottimo	> 75%	100%
Buono	56% ≤ x ≤ 75%	80%
Sufficiente	26% ≤ x ≤ 55%	50%
Insufficiente	0 ≥ 25%	0%

Le Strutture Tecnico-Amministrative di Supporto saranno sottoposte a valutazione in funzione della performance organizzativa ottenuta per l'anno di riferimento dal Direttore Generale e dai Dirigenti Amministrativi a capo dei singoli Uffici. La valutazione dei soli dirigenti è sottoposta, altresì, alla validazione dell'Organismo Interno di Valutazione.

5.4 La performance individuale dei dirigenti amministrativi: il ruolo del valutatore e del valutato



La performance individuale è l'insieme dei risultati realizzati dal personale dipendente di livello dirigenziale e, più nello specifico, il contributo dato al conseguimento della missione complessiva della struttura in cui opera. Questa si impernia su tre componenti fondamentali:

1. risultato conseguito rispetto agli obiettivi assegnati nel Piano (2019) con attribuzione di un peso del valore percentuale di 50/100 (scheda e relazione);
2. valutazione in termini di efficienza ed efficacia della direzione amministrativa delle unità organizzative di cui si ha la diretta responsabilità, con l'attribuzione di un peso del valore percentuale di 25/100 (relazione di attività);
3. comportamento con attribuzione di un peso del valore percentuale di 25/100 (scheda).

La valutazione della performance individuale, come già accennato, è attualmente riferita soltanto al personale dirigenziale di livello generale e non generale.

L'obiettivo di miglioramento è riferito all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ovvero a particolari responsabilità o obiettivi specifici assegnati al dirigente.

	VALUTATO	VALUTATORE	MODALITÀ DI VALUTAZIONE
Performance individuale	Direttore Generale	Presidente parere OIV	Relazione
	Direttori Centrali	Direttore Generale	Schede di valutazione e relazione
	Dirigenti amministrativi	Direttori Centrali	
Performance organizzativa	Strutture scientifiche	Presidente	Scheda progetto con % di attività realizzate
	Strutture amministrative	Direttore Generale	Vincolata alla % raggiungimento obiettivi Dirigenti

5.5 Il sistema premiante: i dirigenti amministrativi

Il sistema premiante è da considerare operativamente e concettualmente distinto dal sistema di valutazione della performance individuale, il cui scopo è precipuamente quello di sostenere e sviluppare le capacità e le competenze individuali nel confronto fra responsabili organizzativi e collaboratori, rappresentando uno strumento indispensabile per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente. I premi economici connessi alla prestazione del personale dirigenziale remunerano, secondo quanto previsto dal C.C.N.L. 2016-2018, la retribuzione di risultato. Nell'Ente, i criteri di erogazione della retribuzione collegata ai risultati, sono in attesa della presentazione di una nuova ipotesi di contrattazione che rispetti quanto previsto dal suddetto nuovo C.C.N.L.

Si segnala che il conseguimento degli obiettivi sarà documentato, annualmente, da apposita scheda di valutazione e relativa relazione.

6. La conciliazione

Le procedure di conciliazione sono finalizzate a dirimere le questioni di conflittualità nella valutazione individuale. Esse si attivano, in breve, quando il valutato non condivide la valutazione effettuata dal suo valutatore e sono ispirate ai principi della celerità, dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità. Il Direttore Generale si qualifica quale soggetto competente e titolato ad esprimersi sulla corretta applicazione del Sistema di valutazione e sul merito del contendere, pertanto assume funzione di organo di conciliazione. Per accedere al percorso conciliativo il valutato deve esprimere, nel termine di 15 giorni dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione, richiesta di revisione della valutazione, esplicitando i motivi del proprio eventuale disaccordo con una contestazione scritta. Il valutatore esprime adeguata motivazione sulla valutazione effettuata che sarà inviata al Direttore Generale nel termine di 15 giorni dal ricevimento della notifica di chiarimenti. Il Direttore Generale esprimerà un giudizio in base alla documentazione ricevuta, eventualmente convocando i soggetti valutati e chiedendo ulteriori elementi di merito ed inoltrerà al valutato ed al valutatore una nota con le risultanze del proprio percorso valutativo.

SCHEDA OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ ANNO 2019

STRUTTURA:

1) OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA LEGATI AI PIANI DI SVILUPPO DELL'ENTE

PESO 1) 60%

Codice obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo specifico	Obiettivo specifico	INDICATORI	TARGET ASSEGNATO	PESO obiettivo	% raggiungimento obiettivo
1	Proiettare l'Istituto superiore di Sanità nel quadriennio 2020-2023	1.2	Redazione della programmazione triennale delle attività di ricerca corrente	Invio linee di ricerca al responsabile dei CORI	30-set-19	40%	
2	Rafforzare il ruolo dell'ISS quale ente di riferimento per le amministrazioni centrali nazionali ed europee nell'ambito delle attività di tutela della salute pubblica	2.2	Creazione nuovo sito web Istituto Superiore di Sanità	Contributo alla realizzazione del nuovo sito web ISS	10-dic-19	50%	
2	Rafforzare il ruolo dell'ISS quale ente di riferimento per le amministrazioni centrali nazionali ed europee nell'ambito delle attività di tutela della salute pubblica	2.3	Pianificazione della offerta formativa di corsi e convegni dell'Istituto Superiore di Sanità per l'anno 2020	Elenco dei corsi e convegni dell'Istituto Superiore di Sanità per l'anno 2020	31-dic-19	10%	
totale						100,00%	0,00%

2) OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA LEGATI AI PIANI DI MIGLIORAMENTO GESTIONALE

PESO 2) 40%

Codice obiettivo strategico	Obiettivo strategico	Codice obiettivo specifico	Obiettivo specifico	INDICATORI	TARGET ASSEGNATO	PESO obiettivo	% raggiungimento obiettivo
3	Innovazione e qualità	3.13	Validazione delle risorse umane da parte dei responsabili dei CdR	Validazione dei dati all'interno dell'applicativo proposto	31-dic-19	15%	
3	Innovazione e qualità	3.14	Validazione delle risorse finanziarie derivanti da specifici finanziamenti (progetti e ricerca corrente) da parte dei responsabili dei CdR	Validazione dei dati all'interno dell'applicativo proposto	31-dic-19	15%	
3	Innovazione e qualità	3.15	Validazione delle attività e dei prodotti dell'ISS: compilazione survey	Compilazione informazioni all'interno dell'applicativo proposto	10-set-19	35%	
3	Innovazione e qualità	3.17	Validazione delle attività e dei prodotti dell'ISS: validazione dati survey	Validazione della tassonomia dell'ente sui dati elaborati dal servizio CORI	31-dic-19	35%	
totale						100,00%	0,00%

TOTALE 1) E 2)

PESO TOTALE 1) 2) 100,00%

I SUDDETTI OBIETTIVI SARANNO REALIZZATI CON IL CONTRIBUTO DI TUTTO IL PERSONALE ASSEGNATO ALLA STRUTTURA DI RIFERIMENTO.

FIRMA DIRETTORE DELLA STRUTTURA:

ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA' - DIREZIONE CENTRALE ...										
RESPONSABILE/STRUTTURA		Cognome e Nome Struttura		Qualifica		DIRIGENTE				
OBIETTIVO di Performance dell'Ente		DIRETTORE CENTRALE								
Valore obiettivo		50%		Valutatore		DIRETTORE CENTRALE				
cod	Descrizione obiettivo specifico	Peso obiettivo %	Dipendenti coinvolti	Coimpiegamento strutture interne o esterne (SI/NO)	Data inizio	Data fine prevista	Indicatore di risultato	Valore atteso %	Valore rilevato / % raggiungimento completamente	% raggiungimento obiettivo
1		50%			ott-19	dic-19		100%		
2		50%			ott-19	dic-19		100%		
% raggiungimento obiettivo										
0%										
CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO: NOTE										

ISTITUTO SUPERIORE DI SANITA' - DIREZIONE CENTRALE ...										
OBIETTIVO di Performance dell'Amministrazione		25%		Valutatore		DIRETTORE CENTRALE RISORSE UMANE ED ECONOMICHE				
n.	Descrizione obiettivo specifico	Peso obiettivo %	Dipendenti coinvolti	Coimpiegamento strutture interne o esterne (SI/NO)	Data inizio	Data fine prevista	Indicatore di risultato	Valore atteso %	Valore rilevato / % raggiungimento completamente	% raggiungimento obiettivo
1	Svolgimento delle attività assegnate all'ufficio dal Regolamento di organizzazione	100%	tutto il personale della struttura		gen-19	set-19	SI/NO	100%		
% raggiungimento obiettivo										
0%										
CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO										

OBIETTIVI/DI COMPETENZE/COMPORAMENTO		25%		Valutatore		DIRETTORE CENTRALE ...		SCALA DI VALUTAZIONE **				PESO	PUNTEGGIO ASSEGNATO	
Valore obiettivo								0	1	2	3	4		
n. FATTORI DI VALUTAZIONE														
1	CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE/PROGRAMMAZIONE							0	1	2	3	4	30%	
2	PROBLEM SOLVING							0	1	2	3	4	15%	
3	LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE							0	1	2	3	4	15%	
4	COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI							0	1	2	3	4	40%	
PUNTEGGIO FINALE													0,00	
CRITICITA' EMERSE E PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO														
0%														

** Legenda

4= eccellente

3= ottimo

2= sufficiente

1= mediocre

0= inadeguato

1 CAPACITA' DI PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'	CATALOGO DEI COMPORAMENTI - QUALIFICA DIRIGENTE (di livello generale e non generale)
<p>Conosce gli obiettivi strategici dell'Ente</p> <p>Presenta ai propri collaboratori gli obiettivi assegnati alla struttura diretta</p> <p>Assegna tempestivamente ai responsabili delle strutture afferenti gli obiettivi annuali in coerenza con quelli di riferimento</p> <p>Monitora e verifica lo sviluppo dei programmi/progetti della struttura</p> <p>Stabilisce i programmi di lavoro delle strutture assegnate in coerenza con le scadenze dell'Ente</p>	
<p>2 CAPACITA' DI RISOLUZIONE DELLE CRITICITA' (PROBLEM SOLVING)</p> <p>Si attiva nella prevenzione dei problemi</p> <p>Di fronte ai problemi che non può risolvere autonomamente, propone delle soluzioni</p> <p>Utilizza al meglio la "delega"</p>	
<p>3 LEADERSHIP E RELAZIONI INTERNE</p> <p>Assume decisioni in presenza di questioni importanti e non rinviabili</p>	
<p>Conduce attivamente le riunioni promuovendo la partecipazione</p> <p>Organizza le attività formative per il personale assegnato</p> <p>Trasmette le conoscenze possedute ai colleghi e fornisce loro il supporto necessario</p> <p>Gestisce al meglio gli eventuali conflitti interni</p> <p>E' puntuale, rispetta gli orari, comunica eventuali ritardi</p>	
<p>4 COMPETENZE TECNICO-PROFESSIONALI</p> <p>Conosce la normativa di settore</p> <p>Aggiorna costantemente le proprie conoscenze</p> <p>Ricerca, analizza e adotta le best practices presenti in altre organizzazioni per migliorare il funzionamento dell'Ente</p>	