



*Il Ministro dell' Ambiente  
e della Tutela del Territorio e del Mare*



Ministero dell' Ambiente e della Tutela del Territorio  
e del Mare - Ufficio di Gabinetto - Decreti

U.prot GAB-DEC-2011-0000023 del 22/02/2011

**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 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”*, di seguito *“decreto legislativo”*;

**VISTO**, in particolare, l'articolo 7, comma 1, del medesimo decreto legislativo, in base  
—al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa



ed individuale ed, a tal fine, adottano con apposito provvedimento il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”, secondo gli ambiti definiti dagli articoli 8 e 9 del decreto legislativo;

**VISTO**, altresì, l'articolo 30, comma 3, del decreto legislativo, che dispone che gli Organismi Indipendenti di Valutazione di cui all'articolo 14 dello stesso decreto provvedono, sulla base degli indirizzi della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche, a definire i “*Sistemi di misurazione e valutazione della performance*”, di cui all'articolo 7 del decreto legislativo, in modo da assicurarne la piena operatività, a decorrere dal 1 gennaio 2011;

**VISTO** il decreto del Ministro dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare n.GAB-DEC-0000105 del 25 giugno 2010 e, successivamente modificato con decreto n.GAB-DEC-2010-0000229 del 13 dicembre 2010, con il quale è stato costituito l'Organismo Indipendente di Valutazione della *performance*, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 14, comma 2 e dell'articolo 30, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150;

**VISTA** le delibere CIVIT n.89, e n.104, nonché, la delibera CIVIT n.114, approvata in data 10 novembre 2010, recante “Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (art.30 comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150);

**VISTO** il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*”, definito dall'Organismo Indipendente di Valutazione, ai sensi dell'articolo 30, comma 2, del citato decreto legislativo n.150/2009;

**INFORMATE** le Organizzazioni sindacali, in data 21 dicembre 2010,



# DECRETA

## Articolo unico

Ai sensi e per gli effetti degli articoli 7, 8 e 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si adotta il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*” del Ministero dell’Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare che, allegato al presente decreto, ne forma parte integrante.

Stefania Prestigiacomo





*Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare*

**MANUALE OPERATIVO PER IL  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

## INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	pag. 3
<b>1.1. I RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	pag. 3
<b>1.2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI</b>	pag. 4
<b>1.3. I DESTINATARI</b>	pag. 4
<b>2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	pag. 5
<b>2.1. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b>	pag. 5
2.1.1. <i>La scelta degli obiettivi</i>	pag. 5
2.1.2. <i>La definizione dei pesi</i>	pag. 6
2.1.3. <i>La definizione del punteggio di risultato</i>	pag. 6
2.1.4. <i>Il calcolo del punteggio di risultato</i>	pag. 7
<b>2.2. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E         COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI</b>	pag. 8
2.2.1. <i>Il quadro delle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi</i>	pag. 8
2.2.2. <i>La definizione del punteggio</i>	pag. 8
2.2.3. <i>I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione</i>	pag. 9
2.2.4. <i>I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione</i>	pag. 10
2.2.5. <i>I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione</i>	pag. 11
2.2.6. <i>I descrittori dei comportamenti professionali</i>	pag. 13
2.2.7. <i>Il calcolo del punteggio</i>	pag. 15
<b>3. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>	pag. 16
<b>4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</b>	pag. 17
<b>4.1. GLI ATTORI</b>	pag. 17
<b>4.2. GLI OBIETTIVI</b>	pag. 17
4.2.1. <i>Proposta e definizione degli obiettivi</i>	pag. 17
4.2.2. <i>Assegnazione degli obiettivi</i>	pag. 17
4.2.3. <i>Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi</i>	pag. 17
4.2.4. <i>Valutazione finale dei risultati</i>	pag. 18
<b>4.3. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E         COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI</b>	pag. 18
<b>4.4. ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO</b>	pag. 18
<b>4.5. CASI PARTICOLARI</b>	pag. 19
4.5.1. <i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	pag. 19
4.5.2. <i>Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno</i>	pag. 19
4.5.3. <i>Valutazione del personale in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione</i>	pag. 19
4.5.4. <i>Valutazione del personale in servizio presso l'OIV</i>	pag. 19
Scheda 1	pag. 20
Scheda 2	pag. 21
Scheda 3	pag. 22
Scheda 4	pag. 23
Scheda 5	pag. 23
Scheda 6	pag. 25



le

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

## 1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero di nuovi sistemi gestionali.

### 1.1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

La disciplina normativa in materia si riferisce principalmente alle disposizioni di seguito riportate:

- L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *"procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione"*.
- L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha posto in capo ai *"dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva"*.
- L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *"l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di parametri oggettivi, dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici"*.
- Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.
- L'articolo 45, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, confermando quanto già previsto dal decreto legislativo n. 29/1993, ha disposto che *"competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva"*.
- L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *"una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali"*.
- L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *"le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione"* e che *"la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007"*.



du

- L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 , ha disposto che “a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa”.
- L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.
- La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, “principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche” e, all'articolo 5, “principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità”.
- Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

## 1.2 GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un *input* al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:
  - *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
  - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
  - *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
  - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
  - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:
  - *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
  - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

## 1.3. I DESTINATARI

Il Sistema di valutazione del personale del Ministero si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

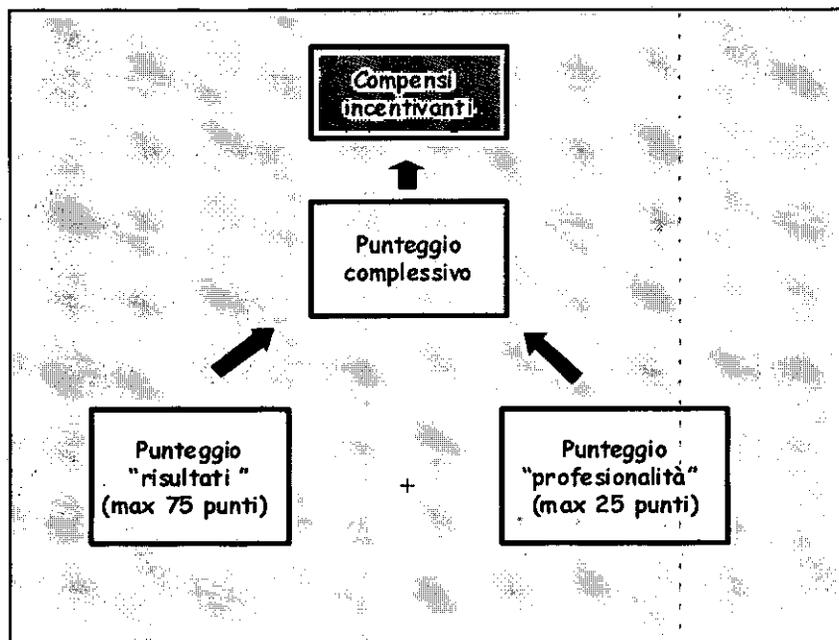


*ler*

## 2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed alle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli specifici obiettivi assegnati, di gruppo (rimodulato sulla base del coefficiente di presenza) o individuali e/o dell'apporto assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa (rimodulato sulla base del coefficiente di presenza) secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa;
- valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (Scheda 5);
- attribuzione degli incentivi, calcolati in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

### 2.1. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

#### 2.1.1. La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi specifici sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.*  
E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dai sistemi informativi a supporto del controllo

di gestione, al quale i dirigenti di ciascuna unità organizzativa hanno accesso attraverso le proprie utenze. Le linee di attività devono essere correlate ad obiettivi strategici o obiettivi strutturali (secondo il formalismo della Nota integrativa);

— *misurabilità dell'obiettivo.*

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche modalità di calcolo;

— *controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.*

La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso di macroprocessi complessi che coinvolgono più attori differenti, occorre individuare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende anche dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutte le unità organizzative interessate, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascuna unità organizzativa, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato. L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutte le unità organizzative riuscissero a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarebbe raggiunto. Tutti contribuirebbero positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno.

— *chiarezza del limite temporale di riferimento.*

L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **2.1.2. La definizione dei pesi**

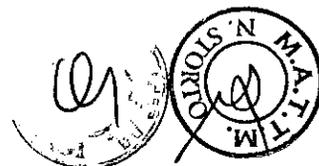
A ciascun obiettivo da valutare è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

### **2.1.3. La definizione del punteggio di risultato**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

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

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.



La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio di risultato del personale si basa sul punteggio conseguito dalla unità organizzativa (divisione) e viene modulato secondo il coefficiente di presenza.

#### 2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo

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

Esempio:

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$			$\sum p_i P_i = 69$

$$P_r = 69$$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_r$$

in cui

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale  $i$

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_r$  è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa.

Esempio:

$$P_{r_i} = 0,90 \times 69 = 62,1$$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al Direttore generale e al Segretario generale è pari a

$$P_{r_i} = \alpha_p P_{DG}$$



*le*

in cui

$P_i$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale  $i$

$\alpha_p$  è il coefficiente di presenza di ciascuna unità di personale

$P_{DG}$  è il punteggio di risultato conseguito dalla direzione generale; corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate con esclusivo riguardo agli obiettivi derivanti dagli obiettivi strategici assegnati alla direzione stessa.

## **2.2. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTEMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI**

### **2.2.1. Il quadro delle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi**

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare le competenze e comportamenti professionali ed organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzati.

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di integrare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo, vengono valutate quattro tipologie di manifestazione delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi:

- quelle legate all'organizzazione, articolate in *collaborazione interfunzionale e flessibilità*;
- quelle trasversali di relazione, articolate in *gestione della comunicazione e gestione della relazione*;
- quelle trasversali di realizzazione, articolate in *tempestività e accuratezza*;
- quelle professionali, articolati in *sviluppo e condivisione della conoscenza e analisi e risoluzione dei problemi*.

### **2.2.2. La definizione del punteggio**

A ciascuna articolazione delle predette quattro tipologie è associato un descrittore. A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

1. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "quasi mai o raramente", il punteggio è pari a 0,5;
2. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "a volte, soprattutto in situazioni non complesse" il punteggio è pari a 1;
3. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "spesso, ma non in tutte le situazioni in cui necessario" il punteggio è pari a 1,5;
4. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario" il punteggio è pari a 2;
5. se il comportamento descritto dall'indicatore è stato espresso "sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi" il punteggio è pari a 2,5.



2.2.3. I descrittori dei comportamenti legati all'organizzazione

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
LEGATI ALLA ORGANIZZAZIONE	Collaborazioni interfunzionali	D <sub>1</sub>  Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	•0,5 •1,0 •1,5 •2,0 •2,5
		D <sub>2</sub>  Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza	1. Quasi mai o raramente 2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse 3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario 4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario 5. Sempre ad	•0,5 •1,0 •1,5 •2,0 •2,5



*lu*

			un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	
	Flessibilità	D <sub>3</sub> E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0,5</li> <li>•1,0</li> <li>•1,5</li> <li>•2,0</li> <li>•2,5</li> </ul>

#### 2.2.4. I descrittori dei comportamenti trasversali di relazione

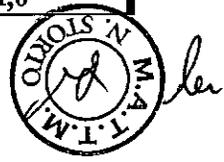
<i>Comportamenti organizzativi</i>	<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggi o</i>
	D <sub>4</sub> E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0,5</li> <li>•1,0</li> <li>•1,5</li> </ul>



TRASVERSALI DI RELAZIONE		ione affidabile ed efficiente.	<p>necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>•2,0</p> <p>•2,5</p>
	Gestione della relazione	<p>D<sub>5</sub></p> <p>Individua e utilizza le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>•0,5</p> <p>•1,0</p> <p>•1,</p> <p>•2,0</p> <p>•2,5</p>

### 2.2.5 I descrittori dei comportamenti trasversali di realizzazione

Comportamenti organizzativi	Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
	D <sub>6</sub>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte,</p>	<p>•0,5</p> <p>•1,0</p>



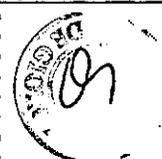
<b>TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE</b>	<b>Tempestività</b>	Rispetta i tempi e le scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<p>soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>•1,5</p> <p>•2,0</p> <p>•2,5</p>
	<b>Accuratezza</b>	D, Opera con l'attenzione, la precisione e l'esattezza richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</p>	<p>•0,5</p> <p>•1,0</p> <p>•1,5</p> <p>•2,0</p> <p>•2,5</p>



*de*

## 2.2.6. I descrittori dei comportamenti professionali

Comportamenti organizzativi		Descrittori	Criterio di valutazione Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato	Punteggio
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	D <sub>8</sub> Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0,5</li> <li>•1,0</li> <li>•1,5</li> <li>•2,0</li> <li>•2,5</li> </ul>
		D <sub>9</sub> Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0,5</li> <li>•1,0</li> <li>•1,5</li> <li>•2,0</li> <li>•2,5</li> </ul>



ler

			decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	
		$D_{10}$		
	Analisi e soluzione dei problemi	E' in grado di affrontare situazioni critiche e di risolvere problemi imprevisti, proponendo possibili alternative ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quasi mai o raramente</li> <li>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse</li> <li>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario</li> <li>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•0,5</li> <li>•1,0</li> <li>•1,5</li> <li>•2,0</li> <li>•2,5</li> </ul>

### 2.2.7. Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 10 descrittori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

Esempio

Descrittore	Punteggio conseguito $P_i$
$D_1$	2,0
$D_2$	2,5
$D_3$	1,5
$D_4$	2,5
$D_5$	2,0
$D_6$	2,5
$D_7$	2,0
$D_8$	2,0
$D_9$	2,5
$D_{10}$	2,5
Totale	$\sum P_i = 22/25$

Punteggio di comportamento organizzativo  $P_{c_i} = 22$



### 3. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{\text{tot}_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

in cui

$P_{\text{tot}_i}$  è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale  $i$

$P_{r_i}$  è il punteggio di risultato dell'unità di personale  $i$

$P_{c_i}$  è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale  $i$ .

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$		Già rimodulato con <input type="checkbox"/>	$\sum p_i P_i = 69/75$

Punteggio di risultato  $P_{r_i} = 69/75$

$$P_{\text{tot}_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

$$P_{\text{tot}} = 69 + 22 = 91/100$$

### 4. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente connesso con il processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

#### 4.1 GLI ATTORI

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- il Valutatore, coincidente con il Dirigente;
- il Valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il Valutatore di seconda istanza/Conciliatore, coincidente con il Dirigente generale della struttura di appartenenza.



## 4.2. GLI OBIETTIVI

### 4.2.1. Proposta e definizione degli obiettivi

Come descritto già nel Manuale operativo per la valutazione dei dirigenti, il Dirigente o il responsabile dell'unità organizzativa, d'intesa con i valutati, propone gli obiettivi oggetto di valutazione da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo e gli eventuali obiettivi individuali o di gruppo, 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 informativo del controllo di gestione.

Le proposte, risultanti da apposito verbale, si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati. La scheda obiettivi è parte integrante del verbale.

Il Valutatore presenta le proposte al Titolare di CdR e le condivide con quest'ultimo fino consolidarle entro il mese di novembre, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Nel mese di dicembre, i Titolari di CdR, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze dei decreti direttoriali per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia.

### 4.2.2. Assegnazione degli obiettivi

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Titolare di CdR emana il decreto direttoriale per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Le corrispondenti schede obiettivi (Scheda 1), vengono contestualmente trasmesse all'OIV per gli eventuali aggiornamenti del sistema informativo per il controllo di gestione.

### 4.2.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I Dirigenti, i responsabili delle unità organizzative e i Titolari di CdR effettuano semestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo tramite il Controllo di gestione i dati necessari ed informando il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di luglio e gennaio, i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

### 4.2.4. Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno:

- il Dirigente, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, anche rilevando, da sistemi informatici:
  - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (Scheda 2);
  - per ciascun Valutato il coefficiente di presenza  $\square_p$  (Scheda 2);
- il Titolare di CdR effettua la valutazione finale, rilevando:
  - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (Scheda 3), (segreteria del Direttore generale);
  - per ciascuna unità di personale di supporto il coefficiente di presenza  $\square_p$  (Scheda 2).



#### **4.3. VALUTAZIONE DEI DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI**

Il Valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (scheda 4), determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori di cui al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5. e 2.2.6. e tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato.

#### **4.4. ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO**

I Valutatori all'interno di ogni Direzione generale, prima del colloquio con i valutati, in incontri collegiali con il titolare di CdR e l'OIV, verificano i punteggi complessivi al fine di rendere omogenei i parametri di valutazione all'interno della Direzione generale.

Le valutazioni, così armonizzate a livello intradirezionale, sono successivamente unificate in termini di omogeneità a livello interdirezionale in una apposita riunione della Conferenza dei Direttori, cui partecipa l'OIV.

Al termine di tali procedure ogni Direzione generale emana i provvedimenti finali, che sono notificati ai singoli Valutati.

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti 3.2.4. e 3.3., ha luogo un colloquio, che può essere di gruppo o individuale in relazione alle specificità del caso, tra il Valutato ed il Valutatore, al fine di consolidare il risultato della valutazione.

Entro febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al Valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (Scheda 2) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (Scheda 4) con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Decorsi i predetti dieci giorni, il Valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda 5 e compila la graduatoria delle valutazioni individuali, rendendola nota a tutti i Valutati (Scheda 6).

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di conciliazione in relazione ai risultati della valutazione, a seguito di richiesta del Valutato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. Tale richiesta deve precisare l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa. Essa è valutata con la comparizione delle parti interessate in sede conciliativa, fase che si conclude con provvedimento motivato, entro 30 giorni dalla presentazione del reclamo. Il Valutato può chiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

Con successivo provvedimento sarà regolamentata l'ammissibilità delle richieste di conciliazione.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, all'OIV, che provvede alla redazione delle graduatorie complessive, da pubblicarsi sul sito istituzionale del Ministero.

Tale fase dà avvio alla procedura per la corresponsione, da parte della Direzione generale degli affari generali e del personale, dei compensi incentivanti. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.



## **4.5. CASI PARTICOLARI**

### **4.5.1. Ridefinizione degli obiettivi**

Gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio a seguito di modifica del contesto normativo/istituzionale o di sopravvenuta carenza di risorse.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### **4.5.2. Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno**

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

### **4.5.3. Valutazione del personale in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione**

Per la valutazione del personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, valgono le procedure previste al paragrafo 3.6.1. del Manuale operativo per il sistema di misurazione e valutazione dei dirigenti.

In caso di mancata adozione di una direttiva per gli uffici di diretta collaborazione, il cinquanta per cento dell'indennità spettante al relativo personale sarà attribuita sulla base della valutazione delle competenze e comportamenti professionali ed organizzativi.

### **4.5.4. Valutazione del personale in servizio presso l'OIIV**

Il personale in servizio presso l'OIIV è valutato, in prima istanza, dal Dirigente responsabile della Struttura tecnica permanente e, in sede conciliativa, dal Direttore del medesimo Organismo, con le stesse procedure individuate per il personale, che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione.



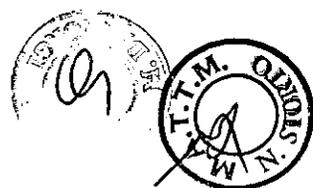
*la*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Valutato:</b>	
<b>DIVISIONE:</b>			
<b>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI</b>			
<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI</b>			
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Stra/Strut</b>	<b>PESO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale pesi</b>			<b>75</b>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>			
<b>Problem solving</b>			
<b>Integrazione personale nell'organizzazione</b>			
<b>Capacità e contributo organizzativo</b>			
<b>Totale pesi</b>			<b>25</b>



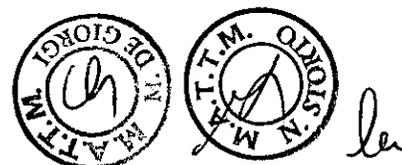
*ler*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Valutato:</b>		
<b>DIVISIONE:</b>				
<b>SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI</b>				
				<b>Semestre</b>
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Punteggio <math>P_i</math></b>	<b>Peso <math>p_i</math></b>	<b>Punteggio pesato <math>P_i \times p_i</math></b>
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Punteggio pesato totale (<math>\square \square P_i p_i</math>)</b>				
<b>Punteggio pesato massimo raggiungibile</b>				75
<b>Punteggio (<math>\square \square P_i p_i</math>) rimodulato per il coefficiente presenze (<math>\square \square</math>)</b>				_____

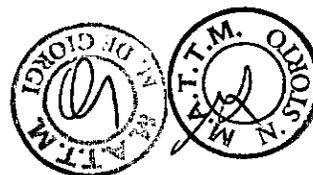


*la*

DIREZIONE GENERALE:		D.G. dott.
<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO VALUTAZIONE DEI RISULTATI dalla DIREZIONE GENERALE</b>		
		Semestre
<b>N</b>	<b>DIVISIONE</b>	<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
<b>Punteggio conseguito totale</b>		
<b>Punteggio conseguito dalla DIREZIONE GENERALE (Punteg.tot/N)</b>		-----



<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Valutato:</b>
<b>DIVISIONE:</b>		
<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI</b>		
<b>DESCRITTORE</b>		<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
D <sub>1</sub>		
D <sub>2</sub>		
D <sub>3</sub>		
D <sub>4</sub>		
D <sub>5</sub>		
D <sub>6</sub>		
D <sub>7</sub>		
D <sub>8</sub>		
D <sub>9</sub>		
D <sub>10</sub>		
<b>Punteggio conseguito totale</b>		-----



*ler*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Valutato</b>
<b>DIVISIONE:</b>		
<b>SCHEDA VALUTAZIONE FINALE</b>		
<b>N.</b>		<b>PUNTEGGI O CONSEGUITO</b>
<b>1</b>	<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI (SCHEDA 1)</b>	
<b>2</b>	<b>VALUTAZIONE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (SCHEDA 4)</b>	
	<b>VALUTAZIONE COMPLESSIVA (1+2)</b>	-----
<b>Punteggio massimo conseguibile</b>		<b>100</b>



*ler*





*Ministero dell'ambiente  
e della tutela del territorio e del mare*

**“SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA PERFORMANCE”**

**INDICE**

<b>1. INTRODUZIONE</b>	pag. 3
<b>2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	pag. 3
2.1 Il Ciclo di gestione della performance.	pag. 3
2.2 Gli obiettivi e gli indicatori	pag. 4
2.3 Il Monitoraggio della performance	pag. 4
2.4 Misurazione e valutazione della performance	pag. 5
2.5 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance <i>organizzativa</i>	pag. 5
2.6 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance <i>individuale</i>	pag. 6
<b>3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER L'INTEGRAZIONE DEL CICLO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA CON IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA</b>	pag. 6
3.1 Le fasi della Programmazione strategica ed operativa	pag. 7
3.1.1 Pianificazione strategica	pag. 7
3.1.2 Ciclo della performance -Definizione e assegnazione degli obiettivi – direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione	pag. 7
3.1.3 Programmazione degli obiettivi delle strutture amministrative	pag. 12
3.2 Misurazione e valutazione degli obiettivi programmati: il monitoraggio delle attività	pag. 12
3.2.1 Monitoraggio della Direttiva generale	pag. 12
3.2.2 Relazione sulla performance	pag. 13
<b>4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	pag. 14
4.1 Valutazione di raggiungimento degli obiettivi	pag. 15
4.2 Valutazione dei comportamenti organizzativi e/o delle competenze professionali	pag. 15
4.3 Valutazione complessiva della performance individuale	pag. 15
<b>5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>	pag. 16
<b>6. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA</b>	Pag. 16
<b>7. MODALITÀ RILEVAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	pag. 16
<b>8. MODALITÀ DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE</b>	pag. 16
<b>9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO</b>	pag. 16
<b>10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO</b>	pag. 17
<b>11. MODALITÀ DI PROMOZIONE PROGRESSIVA DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA</b>	pag. 17
<b>12. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE</b>	pag. 18

Allegati:

- a. Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti
- b. Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale



## 1. INTRODUZIONE

I nuovi assetti derivanti della legislazione vigente richiamano il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare (di seguito "Ministero") a sviluppare il ciclo di gestione della *performance* di cui il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* (di seguito "Sistema") rappresenta uno strumento fondamentale. Esso, introducendo nell'amministrazione il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituisce definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, introdotto a partire dal decreto legislativo n. 29 del 1993.

Il Sistema, infatti, contribuisce all'implementazione delle finalità del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito "Decreto") e precisamente assicura:

- una migliore organizzazione del lavoro,
- il rispetto degli ambiti riservati rispettivamente alla legge e alla contrattazione collettiva,
- elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi,
- l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa,
- la selettività e la concorsualità nelle progressioni di carriera,
- il riconoscimento di meriti e demeriti,
- la selettività e la valorizzazione delle capacità e dei risultati ai fini degli incarichi dirigenziali,
- il rafforzamento dell'autonomia, dei poteri e della responsabilità della dirigenza,
- l'incremento dell'efficienza del lavoro pubblico,
- la trasparenza dell'operato delle amministrazioni pubbliche anche a garanzia della legalità.

## 2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

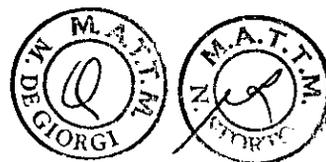
Il Sistema individua, secondo gli indirizzi metodologici adottati dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità alle disposizioni del Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

### 2.1 Il Ciclo di gestione della performance.

Il Decreto si ispira ai seguenti "Principi generali":

- la misurazione e la valutazione della *performance* sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la *performance* con riferimento:
  - all'amministrazione nel suo complesso,
  - alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola,
  - ai singoli dipendenti;
- le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione, che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della *performance*,
- le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la *performance* individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi;



- il rispetto di tali principi generali è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance;
- non devono derivare nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Ai fini dell'attuazione dei suddetti "Principi generali" le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il Ciclo di gestione della *performance*.

Tale Ciclo si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## 2.2 Gli obiettivi e gli indicatori

Il Decreto, individuando gli obiettivi e gli indicatori, stabilisce che

- siano programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo nell'ambito delle missioni di spesa, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative;
- siano coerenti con la programmazione finanziaria, nonché atti a garantire l'adeguata definizione della nota integrativa al bilancio di previsione al bilancio di previsione, di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196;
- il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

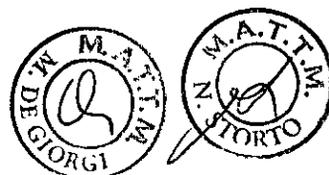
e che siano:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- 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;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

## 2.3 Il Monitoraggio della performance

Il Decreto stabilisce che gli organi di indirizzo politico-amministrativo, avvalendosi delle risultanze dei sistemi di controllo presenti nell'amministrazione e con il supporto dei dirigenti, verifichino l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi individuati durante il periodo di riferimento e propongano, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio.

## 2.4 Misurazione e valutazione della performance



*de*

Il Decreto prescrive alle amministrazioni pubbliche di valutare annualmente la *performance* organizzativa e individuale tramite l'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance definito secondo gli indirizzi emanati dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità (di seguito "CiVIT").

La funzione di misurazione e valutazione delle *performance* e' svolta:

- dall'Organismo Indipendente di Valutazione della performance (di seguito "OIV"), cui compete;
  - la misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso,
  - la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
- dalla CiVIT;
- dai dirigenti, secondo quanto previsto agli articoli 16 e 17, comma 1, lettera *e-bis*), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del Decreto.

Fondamentale è procedere, in coerenza con le delibere adottate dalla CiVIT con le Delibere n. 88, 89, 104, 114, e 124 del 2010, all'individuazione:

- delle fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- delle procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- delle modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- dell'architettura dei sistemi informativi per il controllo di gestione, per il controllo strategico, per il Sistema di contabilità economica analitica per centro di costo, per il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ed infine, in raccordo con gli altri sistemi informativi gestionali, per la contabilità finanziaria e del personale;
- delle modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con la Nota integrativa al bilancio di previsione (art.21, comma 11, lett. a della Legge 196/2009).

## **2.5 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa**

Il Decreto definisce il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa il quale concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
  - la attuazione di piani e programmi, ossia la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
  - la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali;
  - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
  - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce del documento che definisce gli Standard di qualità dell'azione amministrativa, in coerenza con le "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CiVIT con delibera 88 del 24 giugno 2010, con cui viene dipanato il percorso metodologico che conduce alla individuazione degli standard di qualità;
  - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
  - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
  - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:



*de*

- 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.

## 2.6 Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

Parallelamente alla performance organizzativa, il Decreto introduce la *performance* individuale, distinguendo tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, e la collega:

- per i dirigenti di livello dirigenziale generale:
  - al conseguimento degli obiettivi assegnati nell'ambito della programmazione strategica;
  - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
  - alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
 attribuendo la valutazione al Ministro per i dirigenti generali titolari di CdR di 1° livello destinatari della Direttiva generale annuale.
- per i dirigenti di livello dirigenziale non generale e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'ambito della programmazione operativa (derivante in parte dalla declinazione degli obiettivi strategici);
  - alla qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate,
  - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi,
 attribuendo la valutazione al Titolare del CdR di livello dirigenziale generale della struttura di appartenenza;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di appartenenza,
  - al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
  - alle competenze dimostrate,
  - ai comportamenti professionali e organizzativi,
 attribuendo la valutazione al dirigente della struttura di appartenenza.

Nelle procedure di valutazione, non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

## 3. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER L'INTEGRAZIONE DEL CICLO DELLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA CON IL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA

Con l'emanazione di varie norme e, principalmente, il Decreto legislativo 7 agosto 1997, n. 279 (in particolare gli artt. 3 e 4), il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 (in particolare gli artt. 4 e 14), il Decreto legislativo 30 luglio 1999 n. 286, la Legge 31 dicembre 2009, n. 196, ed il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, sono state definite le modalità di riconciliazione della programmazione finanziaria nell'ambito della pianificazione strategica del Governo e la sua declinazione nella pianificazione dei singoli Ministeri.

La conseguente attività programmatica, avendo come momento essenziale la coniugazione della decisione strategica sull'allocazione delle risorse, perfeziona il legame e le connessioni tra il Ciclo della



b

pianificazione strategica e il Ciclo della programmazione finanziaria al fine di rendere visibili le priorità dell'attività di Governo, monitorabile la loro attuazione e conoscibili i risultati ottenuti.

Ne consegue che il Ciclo integrato esige che il Programma di Governo e la conseguente definizione delle priorità mediante Atto di indirizzo del Ministro guidino le scelte in ordine all'allocazione delle risorse e che, pertanto, le priorità siano già determinate, condivise e articolate prima dell'avvio della formazione del bilancio, che deve rifletterle, in modo che poi esse trovino traduzione anche nella Legge di bilancio e nella Legge di stabilità.

Il Ciclo, pertanto, ha come finalità la declinazione del Programma di Governo nella pianificazione strategica e nella programmazione finanziaria.

### **3.1 Le fasi della Programmazione strategica ed operativa**

Il Ciclo della *performance*, come definito dal Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è strettamente e diacronicamente legato alle tempistiche della gestione amministrativa ordinaria ed al ciclo della programmazione operativa annuale.

Gli ambiti del Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* organizzativa sono quelli riportati al paragrafo 2.5.

#### **3.1.1 Pianificazione strategica**

Il Ciclo di pianificazione strategica è articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione delle Priorità politiche;
- b) elaborazione della prima proposta di Obiettivi strategici quale declinazione delle Priorità politiche e riconciliazione con il budget finanziario (eventualmente tramite l'inserimento di Obiettivi strutturali) nell'ambito della formazione della prima Nota integrativa al Disegno di legge di bilancio;
- c) aggiornamento della proposta di Obiettivi strategici/strutturali e della Nota integrativa in coerenza con le disposizioni della Legge di stabilità;
- d) determinazione definitiva e assegnazione degli obiettivi strategici/strutturali, in un numero compreso fra 3 e 5, a ciascuno dei Dirigenti preposti agli Uffici di livello dirigenziale generale, per il tramite della Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione, nonché delle risorse umane, strumentali e finanziarie atte al loro conseguimento;
- e) verifica della declinazione, per il tramite dei Piani di azione, della programmazione strategica nella programmazione operativa;
- f) assegnazione alle strutture organizzative di livello dirigenziale non generale degli obiettivi derivanti dall'articolazione della programmazione operativa e, se del caso, di ulteriori obiettivi correlati agli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di appartenenza, per il tramite del Piano della *performance*;
- g) il Monitoraggio dell'attuazione della Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione e della sua articolazione nel Piano della *performance*.

#### **3.1.2 Ciclo della performance -Definizione e assegnazione degli obiettivi – direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione**

Per quanto anticipato nel paragrafo 3.1.1, il Ciclo della *performance* costituisce elemento qualificante e momento di articolazione della pianificazione strategica ed è pertanto strettamente e diacronicamente legato al ciclo integrato di programmazione e controllo strategico-finanziario annuale e triennale,

Il Ciclo della *performance* ha inizio nel mese di marzo e comunque contestualmente con l'elaborazione dei dati di preconsuntivo della nota integrativa al Rendiconto generale dello Stato.

1. Il Ministro manifesta al Capo di Gabinetto e al Segretario generale la propria *vision*, sia in uno scenario di medio periodo (prima annualità) che di lungo periodo (triennio), al fine dell'avvio dell'analisi strategica formale e di una prima individuazione delle priorità politiche.

Il Segretario generale, sulla scorta:

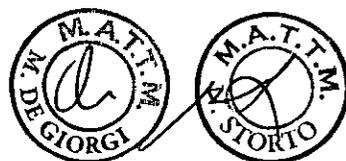


- del Programma di Governo,
  - del vigente bilancio di previsione triennale,
  - delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri,
  - dell'ultima direttiva generale annuale del Ministro e del più recente rendiconto predisposto dai CdR,
  - di ogni altro atto di indirizzo e programmazione emanato dal Ministro,
- collabora con l'organo di indirizzo politico alla predisposizione di una prima bozza di lavoro dell'Atto di indirizzo per la formalizzazione delle priorità politiche.
2. Nel corso del mese di marzo nella logica della programmazione partecipata, il Segretario generale, supportato dall'OIV, invita i titolari dei Centri di responsabilità destinatari della "Direttiva generale", a rappresentare le proprie analisi di scenario, le prospettive finanziarie settoriali e le eventuali criticità nell'allocazione delle risorse, con particolare riferimento all'analisi dell'interazione tra le esigenze strategiche congiunturali e le attività istituzionali strutturali, anche al fine di acquisire elementi utili per la formazione del bilancio a legislazione vigente. Le analisi operate nel corso della sessione, oltre ad essere immediatamente adeguate alle eventuali manovre di finanza pubblica, tengono conto delle indicazioni tecniche recate dalle circolari del Ministero dell'economia e delle finanze.
  3. Entro la fine del mese di marzo il Ministro emana l'Atto di indirizzo recante la formalizzazione delle priorità politiche per l'anno successivo, nonché una proiezione delle stesse nell'ambito dello scenario atteso per il triennio. L'Atto di indirizzo è integrato con apposite linee guida tecnico-operative, predisposte dal Segretario generale, d'intesa con l'OIV, atte a garantire l'unitarietà della programmazione strategico-finanziaria del Ministero.
  4. Il periodo aprile-giugno è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dei CdR, secondo il formalismo richiesto per la predisposizione della nota integrativa al bilancio dello Stato. In questa fase il Segretario generale, d'intesa con l'OIV, assicura il coordinamento delle proposte dei Dirigenti generali titolari dei CdR. Nella fase di elaborazione della pianificazione per obiettivi, per ciascun CdR viene assicurata la coerenza delle scelte di allocazione delle risorse finanziarie con la definizione del budget economico, sentita la Direzione generale degli affari generali e del personale per quanto concerne la gestione unificata delle spese strumentali.
  5. Entro la metà di luglio ciascun titolare di CdR destinatario della Direttiva generale trasmette al Segretario generale e all'OIV la relazione concernente la proposta di formazione del bilancio di previsione con allegata la proposta degli obiettivi per la nota integrativa; in pari data sono inserite le schede capitolo al sistema informativo (in attesa di validazione). Il Segretario generale rappresenta al Ministro - per il tramite del Capo di Gabinetto - ed informandone l'OIV, il progetto di formazione del bilancio, segnalando eventuali rischi e/o opportunità; in tale fase l'organo di indirizzo politico-amministrativo, valutate le proposte ricevute, può richiedere la revisione degli obiettivi e, se del caso, delle schede-capitolo qualora necessario ad assicurare la coerenza dei dati contabili con la programmazione strategica unitaria del Ministero.
  6. A decorrere da luglio, l'OIV verifica l'adeguatezza alle finalità della valutazione della *performance* organizzativa degli elementi informativi rappresentati nella prima bozza della Nota integrativa con particolare riferimento all'analisi degli indicatori di misurazione della performance; a tal fine l'OIV promuove incontri di condivisione con i titolari di CdR e i Dirigenti di prima fascia e, se del caso, con l'Ufficio Centrale di Bilancio e, per il suo tramite, con l'Ispettorato generale del bilancio della Ragioneria Generale dello Stato. In questa fase, per la salvaguardia della coerenza fra il ciclo di bilancio ed il ciclo di programmazione, vengono adottate le necessarie misure di coordinamento tra l'OIV e il Nucleo di analisi e di valutazione della spesa, secondo quanto previsto dall'art.39 della L.196/2009.
  7. Entro la prima decade di settembre e comunque in pieno allineamento con le tempistiche indicate dal Ministero dell'economia e delle finanze, il Ministero trasmette alla RGS la relazione complessiva per la formazione del bilancio. Al termine di questa fase e comunque in pieno allineamento con le tempistiche indicate dal Ministero dell'economia e delle finanze, sono validate le schede-capitolo da



*lu*

- parte dei titolari dei CdR. Le informazioni consolidate nel corso della presente fase sono costantemente condivise con l'OIV anche per mezzo di sistemi informatizzati.
8. Entro la fine del mese di settembre, con la presentazione degli obiettivi strategici al Ministro, è perfezionata la "fase ascendente" dell'elaborazione della nota integrativa, sotto il presidio dell'OIV che è titolare della funzione di validazione dei dati del Ministero; nello stesso periodo viene perfezionato il budget economico c.d. "proposto" (sotto il coordinamento del Segretariato generale e sentita la Direzione generale degli affari generali e del personale per quanto concerne la gestione unificata delle spese strumentali) riconciliato con i dati della contabilità finanziaria.
  9. Dalla metà di ottobre, successivamente alla trasmissione al Parlamento del DdL di bilancio e del DdL di stabilità, i titolari dei CdR propongono all'organo di indirizzo politico-amministrativo, per il tramite del Segretario generale e sulla base degli obiettivi strategici/strutturali della nota integrativa, i piani d'azione e i correlati obiettivi operativi. La proposta dei titolari dei CdR è articolata su un orizzonte al massimo triennale. Gli obiettivi operativi (sia quelli derivanti dalla programmazione strategica che quelli afferenti alla programmazione operativa annuale e la loro articolazione per fasi di conseguimento) sono corredati di indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati raggiunti e sono riferibili a tempi certi di realizzazione anche sulla base delle risultanze del controllo di gestione.
  10. Il mese di novembre è dedicato alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi, che vede impegnati, in una logica di programmazione partecipata, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, il Segretariato e i CdR.
  11. Il mese di dicembre è dedicato alla stesura da parte del Segretariato, in collaborazione con l'OIV per quanto concerne le attività di controllo strategico, della Direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione e del connesso Piano della performance per l'anno successivo con, altresì, la proiezione degli obiettivi sul triennio. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della Direttiva risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità e/o di eventuali provvedimenti legislativi collegati alla manovra di finanza pubblica.
  12. Entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di bilancio, il Ministro emana la Direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione.
  13. Entro il 31 gennaio il Ministro emana il Piano della performance, documento programmatico triennale flessibile (art.10, D.lgs. 150/2009 – cfr infra par. 3.2), che conclude l'attività di programmazione strategica e dà avvio all'attività di controllo dei risultati.  
Gli obiettivi contenuti nel piano della performance, corredati di indicatori e dei corrispondenti pesi, sono inseriti nei sistemi del controllo di gestione per le successive fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.



le

## LA DIRETTIVA GENERALE PER L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE

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 programmazione strategica.

La Direttiva:

- recepisce le priorità politiche, delineate all'inizio delle attività di programmazione, e le declina, sulla base delle risorse allocate nella legge di bilancio, in obiettivi strategici/strutturali con l'indicazione dei dirigenti generali responsabili per il loro conseguimento, le tempistiche di realizzazione, gli indicatori di performance, le risorse umane, strumentali, tecnologiche e finanziarie associate;
- specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione;
- contiene lo stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella Direttiva dell'anno precedente.

L'OIV trasmette la Direttiva al Comitato tecnico-scientifico presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

## IL PIANO DELLA PERFORMANCE

Il Piano della performance assicura lo stretto collegamento tra gli obiettivi strategici/strutturali, le azioni necessarie al loro conseguimento e gli obiettivi operativi associati alle azioni, deve specificare

- *le azioni e i corrispondenti obiettivi operativi formalizzati in piani d'azione;*
- *le eventuali principali fasi di realizzazione delle azioni, le risorse per ciascuna azione/obiettivo operativo e le relative scadenze;*
- *il responsabile di ciascuna azione;*
- *le modalità con le quali le azioni contribuiscono alla realizzazione dell'obiettivo strategico/ strutturale;*
- *le altre strutture, interne all'Amministrazione o esterne ad essa, che possono influenzare la realizzazione dell'obiettivo;*
- *gli indicatori attraverso i quali avviene il monitoraggio della realizzazione degli obiettivi operativi e degli obiettivi strategici/ strutturali;*
- *le modalità di revisione degli obiettivi, degli indicatori e dei target;*
- *gli obiettivi oggetto di valutazione.*

I Piani d'azione sono resi compatibili con la disponibilità di risorse finanziarie stabilita nello stato di previsione del Ministero.

Il Segretario generale verifica la coerenza dei Piani d'azione con gli obiettivi strategici ai fini della realizzazione delle priorità politiche, attraverso il coinvolgimento dei Titolari dei CdR. In particolare, il Segretario generale assicura che gli obiettivi operativi, nei quali si articolano i Piani d'azione, siano funzionali al conseguimento dell'obiettivo strategico collegato a ciascuna priorità politica.



ler

## CICLO DELL'ATTIVITA' PROGRAMMATORIA

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di bilancio

il MINISTRO emana la

"DIRETTIVA GENERALE SULL'ATTIVITÀ  
AMMINISTRATIVA E LA GESTIONE"

e, entro il 31 Gennaio, il provvedimento  
programmatico triennale

"PIANO DELLA PERFORMANCE"



Seguendo l'andamento dei lavori del disegno di Legge stabilità, in OTTOBRE e NOVEMBRE il Segretariato e i CdR, aggiornando costantemente l'OIV

- = consolidano gli obiettivi strategici/strutturali declinandoli in Piani d'azione e Obiettivi operativi
- = individuano gli obiettivi operativi oggetto di valutazione e in DICEMBRE predispongono
- = la bozza della Direttiva generale e del Piano della performance



Inizio MARZO il Segretario generale, sulla base di:

- Programma Governo e Direttive PCM
- Bilancio e Legge stabilità
- Ultima direttiva del Ministro
- Preconsuntivo Nota integrativa

PREDISPONE IN COLLABORAZIONE CON  
L'ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO la bozza  
di Atto d'indirizzo



Entro fine MARZO il MINISTRO emana  
l'Atto di indirizzo

"PRIORITÀ POLITICHE per  
l'INDIRIZZO dell'AZIONE  
AMMINISTRATIVA"



Da APRILE a SETTEMBRE l'OIV e il Segretariato, su proposta dei CdR, individuano e perfezionano:

- = gli obiettivi strategici relativi alle priorità politiche
- = gli obiettivi strutturali
- = i relativi indicatori
- = il budget economico in connessione con le linee di attività del sistema di controllo di gestione  
e PREDISPONGONO la



NOTA INTEGRATIVA AL  
BILANCIO DI PREVISIONE

### 3.1.3 Programmazione degli obiettivi delle strutture amministrative

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, ha luogo la programmazione operativa degli obiettivi nell'ambito delle singole strutture amministrative.

1. Entro la metà di ottobre il dirigente generale titolare di CdR, in una logica di programmazione collaborativa, invita i dirigenti ad elaborare una proposta di programmazione operativa ed una prima predisposizione degli obiettivi, sulla base di un'ipotesi di piano d'azione coerente con gli obiettivi strategici/strutturali della nota integrativa.
2. Entro la fine di ottobre, il dirigente di seconda fascia, sentito il proprio personale, definisce le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla propria struttura organizzativa, da perseguire nell'anno successivo, con l'eventuale proiezione a tendere per il triennio, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili. Tali proposte sono formulate sia sulla base della programmazione strategica afferente alla propria direzione generale di appartenenza che con opportuna selezione di alcune linee di attività di maggiore rilevanza, per l'esercizio successivo, tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal controllo di gestione. Ogni struttura organizzativa di livello dirigenziale non generale deve individuare almeno due obiettivi operativi.
3. Entro la prima decade di novembre le suddette proposte sono presentate al dirigente generale titolare del CdR e con lo stesso condivise, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati. Le predette proposte, validate dai Dirigenti generali titolari di CdR, sono trasmesse al Capo di Gabinetto e al Segretario generale.
4. Nel mese di dicembre, il Segretario generale e il Capo di Gabinetto, in collaborazione con l'OIV esaminano le suddette proposte per la valutazione di congruenza relativamente:
  - alla verifica della significatività degli obiettivi proposti in relazione agli obiettivi strategici;
  - alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
  - all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti generali;
  - alla definitiva approvazione degli obiettivi.

La programmazione operativa, come definita nella presente fase, è trasmessa ai titolari dei CdR contestualmente all'emanazione della Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione.

5. Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 16 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, i titolari dei CdR, in aderenza alla programmazione operativa pervenuta, emanano i decreti direttoriali per l'assegnazione delle risorse ai dirigenti di II fascia, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione integrata strategico-finanziaria, precisando, contestualmente, gli obiettivi operativi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. I provvedimenti di assegnazione delle risorse sono trasmessi al Capo di gabinetto ed al Segretario generale.
6. Entro il 31 gennaio il Ministro emana il Piano della *performance* contenente anche la Direttiva generale annuale e la programmazione operativa.

### 3.2 Misurazione e valutazione degli obiettivi programmati: il monitoraggio delle attività

#### 3.2.1 Monitoraggio della Direttiva generale

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici/strutturali è definito nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, emanata dal Ministro.

L'OIV, in base all'art. 14, comma 2 del Decreto, effettua il monitoraggio semestrale dell'attuazione della Direttiva sopra richiamata, acquisendo i dati necessari dai titolari dei CdR attraverso il Sistema informatizzato per il controllo strategico ed in raccordo con i dati del controllo di gestione. Gli esiti del monitoraggio sono trasmessi direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo.



L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, come stabilito dal comma 2, lett. c) dell'art. 15 del Decreto, verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici/strutturali.

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. Inoltre individua e fornisce eventuali modalità di revisione degli obiettivi, degli indicatori e dei target.

Nei mesi di luglio e febbraio l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri anche con il Segretario generale, gli esiti del monitoraggio di periodo a ciascun dirigente di prima fascia, 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.

La misurazione e la valutazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative ha luogo in coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici/strutturali.

Nel mese di marzo l'OIV redige e trasmette al Ministro, al C.T.S. presso il Ministro per l'attuazione del Programma di Governo, il Rapporto finale di monitoraggio, che rileva il grado di conseguimento degli obiettivi effettivamente conseguiti nel corso dell'anno, sulla base degli indicatori previsti per ciascun obiettivo, confrontando il livello raggiunto con il livello predefinito. Esso dà conto del grado di attuazione della Direttiva. La struttura del Rapporto deve rappresentare, per ciascuna priorità politica, il grado di conseguimento degli obiettivi strategici attraverso l'attuazione dei Piani d'azione. Pertanto il Rapporto deve evidenziare chiaramente gli obiettivi non conseguiti, che si ritiene di abbandonare, perché superati o non raggiungibili, e quelli non raggiunti, totalmente o parzialmente, riproposti o rimodulati all'interno del successivo ciclo di programmazione.

All'esito del monitoraggio finale della Direttiva, l'OIV effettua la proposta di valutazione di risultato di tutti i dirigenti di prima fascia, che in applicazione del disposto di cui comma 4, lett.e), dell'art. 14 del Decreto, sottopone al Ministro.

La suddetta valutazione è svolta in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi strategici/strutturali, in numero compreso tra 3 e 5, programmati per ciascun CdR.

### 3.2.2 Relazione sulla performance

La misurazione degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative di livello dirigenziale non generale viene effettuata dalle apposite unità operative addette al controllo di gestione sulla base della reportistica resa disponibile anche con strumenti informatici ed ha luogo in coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici/strutturali.

L'OIV ha accesso ai *report* elaborati dal Segretariato generale il quale è supportato dalle competenti unità operative delle Direzioni.

Il Segretario generale trasmette entro il mese di marzo all'Organo di indirizzo politico-amministrativo una prima bozza della Relazione sulla *performance*.

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, come stabilito dal comma 2, lett. b) dell'art. 15 del Decreto, definisce, quindi, entro aprile la Relazione sulla *performance* che, secondo quanto specificato nel comma 1, lett. b), dall'art.10 del Decreto, evidenzia, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della *performance* e alle risorse utilizzate, con rilevazione degli eventuali scostamenti, nonché il bilancio di genere realizzato. La predetta Relazione è trasmessa all'OIV.

Al fine di garantire il rispetto della scadenza prevista al 30 giugno, l'OIV valida la relazione, ne assicura la pubblicazione sul sito istituzionale del Ministero e la trasmette alla CIVIT ed alla Direzione generale degli affari generali e del personale per gli adempimenti di competenza.



#### 4. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il Sistema di misurazione e di valutazione della *performance* individuale si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità: tutto il personale, di qualifica dirigenziale o non dirigenziale, è valutato con gli stessi criteri;
- per un collegamento fra la *performance* organizzativa e la *performance* individuale; la valutazione di ciascuna unità organizzativa è elemento della valutazione individuale sia del personale che vi lavora che del dirigente che la dirige;
- per essere l'esito di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale.

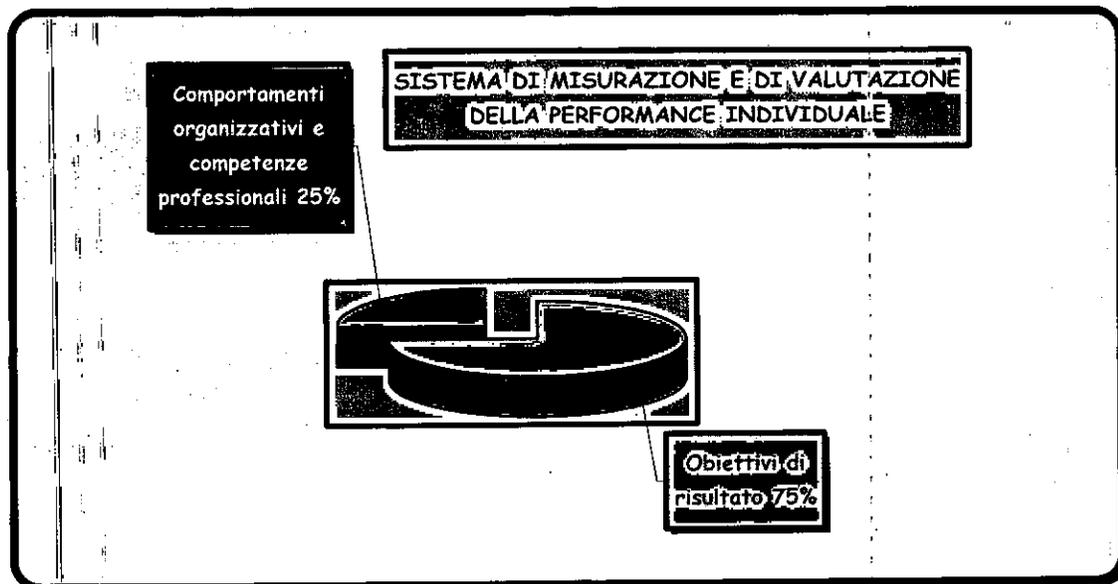
L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15 estende la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni, mentre il Decreto individua gli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa e individuale, riportati nei paragrafi 2.5 e 2.6.

Il sistema si basa sulla valutazione di due elementi:

- i risultati conseguiti
- i comportamenti organizzativi e le competenze professionali dimostrate.

Per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%. La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

Per il personale con qualifica non dirigenziale, l'apporto assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e/o la misurazione del grado di raggiungimento di specifici obiettivi, di gruppo o individuali, fornisce un contributo del 75% mentre la valutazione delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi fornisce un contributo del 25%.



Secondo quanto premesso il modello si applica

- ai dirigenti generali titolari di CdR e ai dirigenti generali,
- ai dirigenti di seconda fascia,
- al personale con qualifica non dirigenziale.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei titolari di CdR e dei dirigenti di prima fascia avvengono in coerenza con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità,

assegnati con il Piano della performance e con gli appositi decreti direttoriali, avviene in coerenza con le risultanze del controllo di gestione.

Per il personale con qualifica non dirigenziale la misurazione e la valutazione del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza grado e/o di raggiungimento degli specifici obiettivi, di gruppo o individuali, si alimenta anch'essa delle risultanze del controllo di gestione.

#### **4.1 Valutazione di raggiungimento degli obiettivi**

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale

- dei dirigenti generali titolari di CdR,
- dei dirigenti di prima fascia,
- dei dirigenti di seconda fascia,
- del personale con qualifica non dirigenziale.

A tale scopo entro la fine di febbraio i Dirigenti predispongono, in collaborazione con il proprio personale, una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, se del caso, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati. Dalla relazione, inoltre, dovranno risultare le proposte per l'adozione di Piani di miglioramento individuali.

#### **4.2 Valutazione dei comportamenti organizzativi e/o delle competenze professionali**

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti generali titolari di CdR e dei dirigenti di prima e seconda fascia prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse,
- all'integrazione personale nell'organizzazione,
- al *problem solving*.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

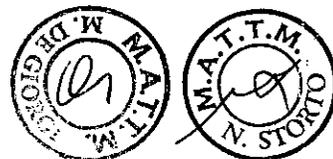
- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

#### **4.3 Valutazione complessiva della performance individuale**

La valutazione complessiva della *performance* individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi e/o delle competenze professionali (massimo 25 punti).

Il dirigente di livello dirigenziale non generale o il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali di tutto il personale di qualifica non dirigenziale. L'attribuzione del personale valutato nei livelli di *performance*, d'intesa fra il dirigente generale e i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti, sentito l'OIV e il Segretario generale, può essere effettuata, per esigenze opportunamente motivate, a livello di direzione generale.

Il dirigente generale titolare di CdR compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti o dei responsabili delle unità organizzative da esso dipendenti e le trasmette all'OIV.



L'OIV, sulla base dei livelli di *performance* attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali dei

- dirigenti di prima fascia titolari di CdR,
- dei dirigenti di prima fascia,
- dei dirigenti di seconda fascia
- del personale con qualifica non dirigenziale.

## 5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Nell'ambito della valutazione della *performance* individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati; a tal fine il Sistema individua specificatamente negli allegati "Manuali" le procedure finalizzate a prevenire e a risolvere tali contrasti.

## 6. MODALITÀ DI GARANZIA DELLA TRASPARENZA

Il Sistema adottato è pubblicato sul sito istituzionale, nel rispetto del principio di trasparenza totale disposto dall'art. 11 del Decreto e secondo le linee guida per la predisposizione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità emanate dalla CIVIT.

## 7. MODALITÀ RILEVAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO

L'OIV, ai sensi dell'art. 14 del Decreto e sulla base di appositi modelli forniti dalla CIVIT, cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare

- il benessere organizzativo,
- il grado di condivisione del Sistema,
- la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

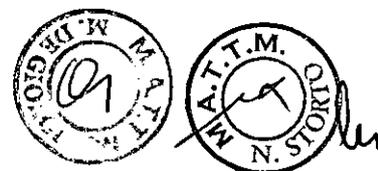
## 8. MODALITÀ DI RACCORDO E D'INTEGRAZIONE CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'esito della valutazione è inserito nel fascicolo personale del valutato al fine di tenerne conto in sede di decisione in materia di formazione, carriera e sistemi premiali.

Il risultato della procedura di valutazione costituisce per il dirigente, in sede di decisione di affidamento, presupposto di ulteriori incarichi dirigenziali. Di tale presupposto si terrà adeguatamente conto nel regolamento di definizione dei criteri per l'affidamento, l'avvicendamento e la revoca degli incarichi dirigenziali, di cui all'art. 20 del CCNL del personale dirigente di prima e seconda fascia dell'Area 1.

## 9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO

Il controllo strategico supporta tutte le fasi del ciclo integrato di pianificazione strategica e programmazione finanziaria. Esso assolve anche alla funzione di raccordo del vertice politico con i titolari dei CdR. Per queste sue caratteristiche, il controllo strategico riguarda l'intera amministrazione.



Il controllo strategico si effettua anche con il coinvolgimento dei Titolari dei CdR che, attraverso il controllo di gestione, dispongono di una parte rilevante delle informazioni necessarie per alimentare il sistema informativo.

Il controllo di gestione, attuato all'interno delle Direzioni attraverso le unità operative appositamente individuate, è volto a verificare l'efficienza, l'efficacia operativa e l'economicità dell'attività amministrativa, che viene posta in essere per il conseguimento degli obiettivi operativi, nei quali sono articolati i piani d'azione, al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati.

Il controllo di gestione monitora sia lo svolgimento delle attività direttamente connesse con la realizzazione degli obiettivi strategici, sia gli altri ambiti di attività dell'amministrazione. Per queste sue caratteristiche, come già precisato, il controllo di gestione è affidato ad unità che operano all'interno dei CdR alle dirette dipendenze dei Direttori generali.

Nasce, pertanto, l'esigenza, che le informazioni del controllo di gestione, rilevate attraverso gli indicatori e opportunamente rielaborate, vengano trasmesse, tramite i responsabili dei CdR, all'OIV e al Segretario generale e da questi integrate all'interno del ciclo di pianificazione strategica e programmazione finanziaria.

Il controllo strategico ed il controllo di gestione contribuiscono, così, a definire il sistema di controllo interno di ciascuna amministrazione, che è tanto più efficace quanto più integrate tra loro sono le sue componenti.

Il sistema di valutazione e controllo strategico (art. 14, comma 2 e art. 30 comma 4 del decreto) e il sistema di controllo di gestione interno al Ministero (art. 6, comma 2 del decreto) - quest'ultimo in fase di realizzazione al momento della redazione del presente Manuale - devono essere coerenti nei contenuti e nei tempi con il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato.

La coerenza riguarda in primo luogo gli strumenti, i contenuti e le forme di comunicazione delle criticità riscontrate ai sensi dell'art. 14 del Decreto e quelli relativi alle attività istruttorie funzionali alla redazione delle relazioni del Ministero sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta, da trasmettere alle Camere entro il 15 giugno di ogni anno, ai sensi dell'art. 3, commi 68 e 69 della legge 24 dicembre 2007, n.244.

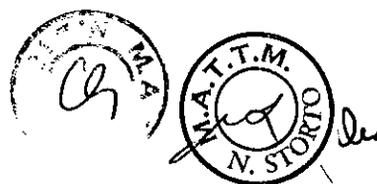
## **10. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO**

L'adozione del Sistema si inserisce nell'ambito del processo di redazione dei tempi di programmazione finanziaria e di bilancio, richiedendo sia il raccordo con le scadenze relative ai cicli di programmazione finanziaria e di bilancio, sia l'integrazione e, quindi, la coerenza dei contenuti della relativa documentazione. A tal fine occorre fare riferimento al calendario degli adempimenti relativi al ciclo di programmazione previsti dal Decreto legislativo 150/2009, dal Decreto legislativo 286/1999 e dalla legge 196/2009.

## **11. MODALITÀ DI PROMOZIONE PROGRESSIVA DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

Il Sistema si avvale delle risultanze dei sistemi informatizzati del controllo strategico e del controllo di gestione. Alla data di adozione del Sistema i predetti sistemi informatizzati sono in corso di realizzazione.

L'effettiva congruità del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* con i sistemi informatizzati sarà, pertanto, verificabile solo dalla loro effettiva messa in esercizio. Si ritiene opportuno, quindi, una distinzione tra fase di avvio e fase a regime, secondo una logica di gradualità e di miglioramento in relazione alle sperimentazioni effettuate, alle criticità rilevate ed al grado di maturità dei sistemi.



## 12. DALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE SOCIALE

L'art. 10, comma 1, lettera b) del Decreto dispone che l'Amministrazione "adotta entro il 30 giugno di ogni anno un documento denominato "Relazione sulla performance", che evidenzia a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazioni degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato."

L'art. 11, comma 6 del Decreto dispone che l'Amministrazione "presenta il Piano della Performance e la Relazione sulla performance alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza." Nella prima fase di applicazione, la programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo - tutto interno al Ministero - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza un'approfondita considerazione di indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011, come pure sarà riportato nel Piano della performance e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità:

- saranno pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Ministero, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 8, dello stesso Decreto;
- saranno avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di *rendicontazione sociale*, che è lo strumento col quale l'Amministrazione relaziona sulle ricadute sociali delle attività svolte alle categorie di soggetti (*stakeholders*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate. Particolare rilievo sarà dato al rapporto con l'associazionismo ambientale quotidianamente operativo negli ambiti di incidenza delle politiche del Ministero con particolare riferimento alla attività delle Associazioni ed enti iscritti nel Registro di cui alla legge n. 349/1986

Nel corso del 2011, conclusa la fase della riorganizzazione, dunque, il Ministero sarà impegnato - anche attraverso la nuova unità di URP on-line - a promuovere lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, attraverso l'implementazione di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

Saranno individuati i valutatori esterni (*stakeholders* chiave) e, d'intesa con essi, le attività di ricaduta sociale del Ministero ed i connessi indicatori d'impatto dell'azione amministrativa (*outcome*), così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale contiene in allegato:

- a. il Manuale operativo per il sistema di valutazione dei dirigenti;;
  - b. il Manuale operativo per il sistema di valutazione del personale;
- che formano parte integrante e sostanziale del Sistema.

Il Sistema e gli allegati manuali sono stati oggetto di informativa alle Organizzazioni sindacali per la prevista concertazione.



*Ministero Dell'Ambiente  
e della Tutela del Territorio e del Mare*

**MANUALE OPERATIVO PER IL  
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DEI DIRIGENTI**

## INDICE

<b>1. PREMESSA</b>	pag. 5
<b>2. I RIFERIMENTI NORMATIVI</b>	pag. 5
<b>3. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI</b>	pag. 7
<b>4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA</b>	pag. 8
<b><u>4.1 I DESTINATARI</u></b>	pag. 8
<b><u>4.2 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA</u></b>	pag. 8
<b><u>4.3 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI</u></b>	pag. 9
4.3.1. <i>La scelta degli obiettivi</i>	pag. 9
4.3.2. <i>La definizione dei pesi</i>	pag. 10
4.3.3. <i>La definizione del punteggio</i>	pag. 10
4.3.4. <i>Il calcolo del punteggio</i>	pag. 10
<b><u>4.4 IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</u></b>	pag. 11
4.4.1 <i>Il quadro dei comportamenti organizzativi</i>	pag. 11
4.4.2 <i>La definizione del punteggio</i>	pag. 11
4.4.3 <i>I descrittori per il problem solving</i>	pag. 12
4.4.4. <i>I descrittori per l'integrazione personale nell'organizzazione</i>	pag. 12
4.4.5 <i>I descrittori per le capacità e il contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>	pag. 13
4.4.6 <i>La definizione dei pesi</i>	pag. 13
4.4.7 <i>Il calcolo del punteggio</i>	pag. 13
<b><u>4.5 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO</u></b>	pag. 14
<b><u>4.6 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI</u></b>	pag. 14
4.6.1 <i>Emanazione dell'Atto di indirizzo</i>	pag. 14
4.6.2 <i>Proposta degli obiettivi</i>	pag. 15
4.6.3 <i>Analisi ed assegnazione degli obiettivi</i>	pag. 15
4.6.4 <i>Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: valutazioni intermedie</i>	pag. 16
4.6.5 <i>Valutazione finale</i>	pag. 16
<b><u>4.7 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</u></b>	pag. 17
<b><u>4.8 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO</u></b>	pag. 18
<b><u>4.9 ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO E DELLA FASCIA RETRIBUTIVA</u></b>	pag. 18
<b><u>4.10 CASI PARTICOLARI</u></b>	pag. 18
4.10.1 <i>Ispettore generale</i>	pag. 18
4.10.2 <i>Incarichi di consulenza, studio e ricerca</i>	pag. 19
4.10.3 <i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	pag. 19
4.10.4 <i>Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno</i>	pag. 19
4.10.5 <i>Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno</i>	pag. 19
Scheda 1	pag. 20
Scheda 2	pag. 21
Scheda 3	pag. 22
Scheda 4	pag. 23
Scheda 5	pag. 24

Scheda 6	pag. 25
<b>5. SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA</b>	pag. 27
<b><u>5.1 I DESTINATARI</u></b>	pag. 27
<b><u>5.2 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA</u></b>	pag. 27
<b><u>5.3 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI</u></b>	pag. 27
5.3.1 <i>La scelta degli obiettivi</i>	pag. 28
5.3.2 <i>La definizione dei pesi</i>	pag. 29
5.3.3 <i>La definizione del punteggio</i>	pag. 29
5.3.4 <i>Il calcolo del punteggio di risultato</i>	pag. 29
<b><u>5.4 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</u></b>	pag. 30
5.4.1 <i>Il quadro dei comportamenti organizzativi</i>	pag. 30
5.4.2 <i>La definizione del punteggio dei comportamenti organizzativi</i>	pag. 30
5.4.3 <i>I descrittori per il problem solving</i>	pag. 31
5.4.4 <i>I descrittori per il contributo organizzativo</i>	pag. 31
5.4.5 <i>I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione</i>	pag. 32
5.4.6 <i>La definizione dei pesi</i>	pag. 32
5.4.7 <i>Il calcolo del punteggio</i>	pag. 32
<b><u>5.5 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO</u></b>	pag. 33
<b><u>5.6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</u></b>	pag. 34
5.6.1 <i>gli attori</i>	pag. 34
5.6.2 <i>Incontro preliminare con i dirigenti</i>	pag. 34
5.6.3 <i>Gli obiettivi</i>	pag. 35
5.6.3.1 <i>Proposta e definizione degli obiettivi</i>	pag. 35
5.6.3.2 <i>Analisi e assegnazione degli obiettivi</i>	pag. 35
5.6.4 <i>Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi</i>	pag. 36
5.6.5 <i>Valutazione finale dei risultati</i>	pag. 36
<b><u>5.7 I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</u></b>	pag. 36
5.7.1 <i>Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi</i>	pag. 36
5.7.2 <i>Valutazione finale dei comportamenti organizzativi</i>	pag. 37
5.7.3 <i>Attribuzione del punteggio</i>	pag. 37
<b><u>5.8 CASI PARTICOLARI</u></b>	pag. 37
5.8.1 <i>Uffici di Gabinetto</i>	pag. 37
5.8.2 <i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	pag. 38
5.8.3 <i>Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno</i>	pag. 38
5.8.4 <i>Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno</i>	pag. 38
Scheda 1	pag. 39
Scheda 2	pag. 40
Scheda 3	pag. 41
Scheda 4	pag. 42
Scheda 5	pag. 43
Scheda 6	pag. 44



# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

## 1. PREMESSA

Il presente manuale è parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Ministero in aderenza alle disposizioni normative introdotte dal D.lgs. 150/2009, che è intervenuto modificando la struttura del rapporto di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Il manuale è articolato nelle seguenti parti:

1. I riferimenti normativi;
2. Gli obiettivi e i principi generali;
3. Gli elementi del sistema di valutazione.

## 2. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel recare il sistema dei controlli interni, ha individuato insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico, la valutazione della dirigenza, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai Centri di responsabilità di cui all'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'Organo di valutazione e controllo strategico.

Successivamente le Direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri del 2001 e del 2002 hanno confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di mettere a punto il sistema di valutazione dei dirigenti.

In particolare la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001, nel confermare la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di mettere a punto il Sistema di valutazione dei dirigenti e nell'enunciare alcuni principi da porre a base di tale sistema, ha sottolineato che *"in ogni caso, entro il primo semestre del 2002 dovrà essere operativo il sistema per la valutazione, da parte degli organi di indirizzo politico, dei dirigenti apicali, al fine della attribuzione, in connessione anche con i risultati della valutazione e del controllo strategico, della retribuzione di risultato prevista dai contratti"*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione ed ha chiesto, a tutte le Amministrazioni, di presentare al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 dicembre 2003, una dettagliata relazione sull'esperienza maturata.

Sulla base della normativa citata anche l'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *"le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili"*.



len

L'articolo 26 "Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia", del C.C.N.L. per il quadriennio 2006-2009 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 12 febbraio 2010, in via transitoria e sperimentale per ciò che concerne i commi 2 e 3, nelle more dell'attuazione del D.Lgs. n. 150 del 2009, statuisce che:

*1. Le amministrazioni definiscono i criteri per la determinazione e per l'erogazione annuale della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia anche attraverso apposite previsioni nei contratti individuali di ciascun dirigente. Nella definizione dei criteri, le amministrazioni devono prevedere che la retribuzione di risultato debba essere erogata solo a seguito di preventiva, tempestiva determinazione degli obiettivi annuali, nel rispetto dei principi di cui all'art. 14, comma 1, del d. lgs. n. 165 del 2001, e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con detti obiettivi, secondo le risultanze dei sistemi di valutazione, previsti dalle vigenti disposizioni.*

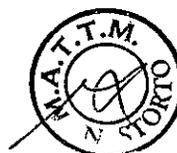
*2. La retribuzione di risultato è attribuita sulla base del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi e sul livello di capacità manageriale dimostrata nella realizzazione degli stessi, misurati con le procedure di valutazione previste dalle vigenti disposizioni. Nell'ottica di garantire un'effettiva premialità, tale componente retributiva è articolata in livelli di merito, non inferiori a tre, graduati mediante l'applicazione di specifici parametri da definirsi nella contrattazione integrativa, che garantiscano una adeguata differenziazione degli importi.*

*3. Nell'ambito di quanto previsto al comma precedente ed al fine di incentivare il collegamento tra il sistema di valutazione delle prestazioni e l'erogazione del trattamento accessorio, il contratto integrativo determina le quote di personale da collocare nei livelli di merito ivi indicati, prevedendone un'effettiva graduazione, improntata a criteri di selettività e premialità. Il personale da collocare nella fascia più elevata, comunque non superiore ad una quota pari al 30%, viene individuato, oltre che in base al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche in relazione ad esiti eccellenti o comunque molto positivi nella valutazione delle competenze organizzative e delle capacità direzionali dimostrate".*

Con ciò si vuole evidenziare che a partire dalle grandi riforme degli anni '90, le Amministrazioni pubbliche hanno avviato un processo sinergico tra allocazione delle risorse definizione degli obiettivi e responsabilizzazione della dirigenza nel raggiungimento degli obiettivi

Questo processo di trasformazione ha conosciuto una nuova fase con le leggi del 2009 ed in particolare

- l'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che "a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa."
- l'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.
- l'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.
- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.
- Ma più di ogni altro intervento normativo il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ha effettuato una profonda rivisitazione del Testo unico sul rapporto di lavoro pubblico (Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165), ridisegnando il riparto di competenze tra legge e Contratto collettivo e accentuando il principio di selettività nell'attribuzione di trattamenti accessori e del merito individuale da correlare all'esito di un nuovo sistema di misurazione e di valutazione della performance delle amministrazioni.



ls

### 3. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di tre differenti obiettivi, nell'ambito del più generale principio del divieto di erogazione in modo automatico della retribuzione di risultato:

- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi, che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo e promosse con le priorità politiche adottate dal Ministro e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, valorizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dal Contratto collettivo nazionale della dirigenza:

- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*

- quelli già introdotti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286:

- *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
- *approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;*

- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate:

- *rapporto di tipo fiduciario che lega i vertici amministrativi al vertice politico.* Tale peculiarità rende possibile la realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire al Ministro, anche in corso d'anno, di reiterare gli obiettivi assegnati, ove un particolare evolversi delle priorità politiche lo rendesse necessario, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con i dirigenti;
- *pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi,* da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa;
- *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali,* che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;
- *presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture* che comporta, in considerazione del ruolo di coordinamento del Segretario Generale, l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.
- *presenza di obiettivi caratterizzati da difficoltà di governance* poiché il raggiungimento dei risultati è riconducibile all'intervento di attori diversi quali altri Ministeri, Regioni, Enti locali, Enti di ricerca.



*ds*

## 4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA

### 4.1 I DESTINATARI

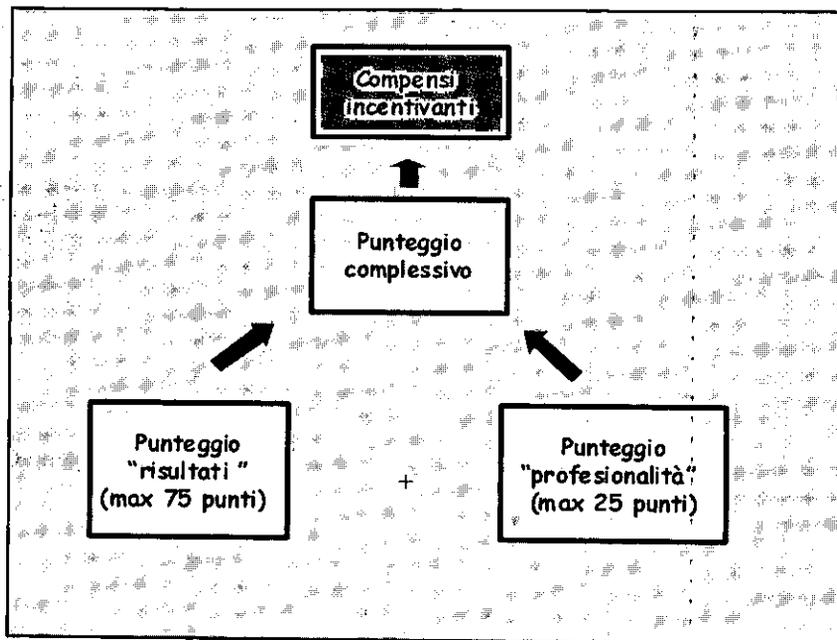
Il sistema di valutazione si applica distintamente:

- al Segretario generale;
- ai Dirigenti di prima fascia titolari di CDR;
- ai Dirigenti di prima fascia con altre funzioni.

### 4.2 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA

Il Sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione delle competenze organizzative ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) ed attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite anche in sede di contrattazione integrativa.

### 4.3 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

#### 4.3.1. La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato.*

La valutazione sarà effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici/strutturali, i quali, poiché discendono dalle priorità politiche, sono considerati particolarmente rilevanti e sono inseriti nella Nota integrativa del bilancio e nella *Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione*, contenuta nel Piano della performance.

In ogni caso il numero complessivo degli obiettivi (strategici/strutturali) non potrà essere superiore a 5.

- *misurabilità dell'obiettivo.*

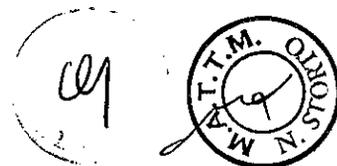
Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, secondo le tipologie indicate nella circolare annuale della Dipartimento della ragioneria generale dello Stato sulla predisposizione del bilancio, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.

Possono essere assegnati obiettivi difficilmente misurabili in modo quantitativo solo se considerati talmente rilevanti da non poter essere esclusi dalla valutazione, ma anche in questo caso, tuttavia, occorre individuare delle *proxy* quantitative correlate o specifiche procedure di misurazione.

- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.*

La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso, che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio di autorizzazione. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio o espletamento del procedimento". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal Valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al Valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio o espletamento del procedimento, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero, (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale) o di più Ministeri, o di Regioni, Province, Comuni ( si pensi al procedimento per le bonifiche dei siti inquinati nazionali, al procedimento per la valutazione di impatto ambientale, al procedimento di autorizzazione per la *emission trading*, o agli obiettivi legati alle misure di attuazione del protocollo di Kyoto, o agli



h

obiettivi legati alla prevenzione o all'adozione delle misure di contrasto dell'inquinamento marino), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato, mentre negli altri casi è comunque necessario analizzare le linee attività realizzate dal CDR interessato rispetto al raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso.

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.*

La questione si pone soprattutto perché la legge 196/2009 stigmatizza la programmazione delle risorse su base triennale, in tal senso anche le Note integrative al bilancio sono predisposte dai CDR su base triennale, pertanto gli obiettivi strategici ai fini del ciclo di valutazione dovranno essere segmentati su cadenza annuale, in modo da individuare l'effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale. In tal senso è proficuo l'aggancio tra l'obiettivo strategico e gli obiettivi operativi annuali collegati al suo raggiungimento.

#### **4.3.2. La definizione dei pesi**

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

La somma dei pesi deve essere pari a 75.

#### **4.3.3. La definizione del punteggio**

Gli obiettivi, da un minimo di 3 fino ad un massimo di 5, coincidono, per i motivi illustrati al paragrafo 4.3.1, con gli obiettivi strategici inseriti nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione e con gli obiettivi istituzionali.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, derivando dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi operativi da essi derivanti, è sempre espresso in forma di percentuale.

La percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico individua il corrispondente punteggio ottenuto dal Valutato.

#### **4.3.4. Il calcolo del punteggio**

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

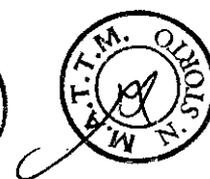
in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_i$  è il punteggio relativo all'obiettivo  $i$ -esimo;

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo  $i$ -esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ( $\sum P_i = 0$ ) e 75 ( $\sum P_i = 100$ ).



le

## **4.4 IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

### **4.4.1 Il quadro dei comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti attesi dal Valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Tale obiettivo ha, inoltre, la funzione di arricchire il sistema di valutazione in modo complementare rispetto al sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (con altre strutture del Ministero, con altri Ministeri, con altri livelli di Governo, con altri soggetti).

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

- *problem solving*;
- integrazione personale nell'organizzazione;
- capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse.

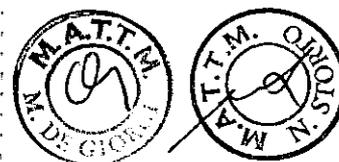
Tale categorie sono rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di *leadership*; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

### **4.4.2 La definizione del punteggio**

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il Valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il Valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio di 0,6;
- se il Valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio di 0,8;
- se il Valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

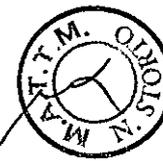


#### 4.4.3 I descrittori per il problem solving

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha dimostrato una capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

#### 4.4.4. I descrittori per l'integrazione personale nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0



*le*

#### 4.4.5 I descrittori per le capacità e il contributo organizzativo e di gestione delle risorse

Livello	Descrittore	Punteggio
Basso	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
Medio	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8
Alto	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

#### 4.4.6 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce.

La valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati, pertanto, la somma dei pesi deve essere pari a 25. L'attribuzione di un peso complessivo notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75) compensa le possibili disfunzioni legate alla componente discrezionale che è sempre presente in qualsiasi forma di valutazione dei comportamenti organizzativi.

#### 4.4.7 Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito al Valutato per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute;

$p_i$  è il peso attribuito al comportamento  $i$ -esimo;

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento  $i$ -esimo.

Esempio:



len

Comportamenti organizzativi	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1. Problem solving	$p_1 = 10$	$P_1 = 0,8$	$p_1 \times P_1 = 8$
2. Integrazione personale nell'organizzazione	$p_2 = 5$	$P_2 = 0,6$	$p_2 \times P_2 = 3$
3. Contributo organizzativo	$p_3 = 10$	$P_3 = 1,0$	$p_3 \times P_3 = 10$
	$\sum p_i = 25$		$\sum p_i P_i = 21$

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

#### 4.5 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{\text{tot}} = P_r + P_c$$

in cui

- $P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

#### 4.6 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

L'articolazione del procedimento di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del processo di programmazione e controllo strategico.

##### 4.6.1 Emanazione dell'Atto di indirizzo

Il procedimento di valutazione ha inizio nel mese di marzo, in concomitanza con l'avvio del processo di programmazione strategica.

Il Segretario generale, sulla scorta del Programma di Governo, del vigente bilancio di previsione triennale, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dell'ultima direttiva generale annuale del Ministro, del suo più recente rendiconto predisposto dai CdR, nonché di ogni altro atto di indirizzo e programmazione emanato dal Ministro, collabora con l'organo di indirizzo politico alla predisposizione di una prima bozza di lavoro dell'Atto di indirizzo.

Nel corso del mese di marzo nella logica della programmazione partecipata, il Segretario generale, supportato dall'OIV, invita i titolari dei Centri di responsabilità destinatari della "Direttiva generale" a rappresentare le proprie analisi di scenario, le prospettive finanziarie settoriali e le eventuali criticità nell'allocazione delle risorse, con particolare riferimento all'analisi dell'interazione tra le esigenze strategiche congiunturali e le attività istituzionali strutturali, anche al fine di acquisire elementi utili per la formazione del bilancio a legislazione vigente. Le analisi operate nel corso della sessione, oltre ad essere



immediatamente adeguate alle eventuali manovre di finanza pubblica, tengono conto delle indicazioni tecniche recate dalle circolari del Ministero dell'economia e delle finanze.

Alla fine del mese di marzo è attuata la "fase discendente": il Ministro emana l'Atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo e le linee guida recanti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

#### **4.6.2 Proposta degli obiettivi**

Successivamente all'emanazione dell'Atto di indirizzo e delle linee guida, vengono tenuti appositi incontri tra il Segretario generale e ciascun Dirigente preposto ad ogni CdR al fine di analizzare, in modo preliminare, l'impatto delle priorità sull'azione amministrativa dei vari centri di responsabilità e, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia "improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati" e sia "osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato".

Nell'ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - giugno è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei dirigenti di prima fascia titolari di CdR - coordinati dal Segretario generale e coadiuvati dall'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

- entro il mese di luglio, della bozza obiettivi strategici (ciclo di pianificazione strategica), del budget proposto (ciclo programmazione economica) e delle schede capitolo (ciclo programmazione finanziaria);

- entro il mese di settembre, degli obiettivi strategici (ciclo di pianificazione strategica), del budget presentato (ciclo programmazione economica) e della bozza bilancio di previsione (ciclo di programmazione finanziaria), illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la fase ascendente. Ciascun titolare di CdR presenta al Ministro:

- la scheda concernente la pianificazione strategica contenente gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati;

- la scheda concernente la valutazione, contenente i medesimi obiettivi strategici corredati dai relativi pesi.

#### **4.6.3 Analisi ed assegnazione degli obiettivi**

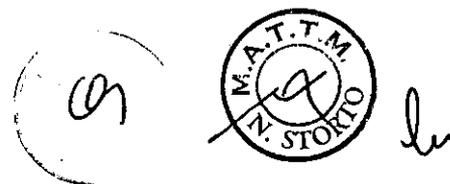
Il periodo settembre - dicembre è dedicato all'analisi delle proposte dei valutati e all'assegnazione definitiva degli obiettivi.

Ciascun Valutato e l'OIV, nella logica della programmazione partecipata, analizzano, in apposite conferenze convocate dal Segretario generale, i criteri di ponderazione degli obiettivi e di definizione del punteggio e dei pesi, soprattutto in presenza di obiettivi trasversali.

Questa fase è, quindi, dedicata alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi, che vede impegnati, in una logica di condivisione, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, il Segretariato e i CdR.

Nel mese di novembre, il Ministro, supportato dal Segretario generale e dall'OIV,

- verifica la significatività degli obiettivi proposti dal Valutato;



- tiene conto di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei Valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- verifica le proposte di attribuzione di peso a ciascun obiettivo da parte del valutato;
- verifica le proposte di attribuzione di peso ai diversi comportamenti organizzativi;
- convoca specifici incontri di negoziazione con il Valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati;
- approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al Valutato.

Nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione il Ministro assegna gli obiettivi al Valutato, corredando il provvedimento con la scheda assegnazione obiettivi (scheda 2).

#### **4.6.4 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi: valutazioni intermedie**

L'OIV, in applicazione comma 2 dell'art. 14 del Decreto, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni semestre, per il tramite degli appositi moduli dei sistemi informativi gestionali ovvero attraverso l'elaborazione dei CdR, i dati necessari.

Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua, con le stesse scadenze ed applicando le modalità di calcolo su riportate, il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati nonché le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti.

Nei mesi di luglio e febbraio l'OIV trasmette al Segretario generale e al singolo Valutato la *scheda monitoraggio obiettivi* (scheda 3) oggetto di valutazione, contenente gli esiti del monitoraggio di periodo, che formano oggetto, nella logica della valutazione partecipata, di appositi incontri, anche con il Segretario generale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché ad acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

#### **4.6.5 Valutazione finale**

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, l'OIV formula la proposta di valutazione finale dei risultati, rilevando, per ciascun obiettivo:

- i valori numerici dei risultati raggiunti;



*ln*

- la presenza di eventuali fattori esogeni, che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. Ricorrendo il caso, infatti, il Ministro può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione, riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

Per quanto riguarda le attività di coordinamento di cui all'art 2 del DPR n. 140/2009, entro la fine di gennaio, il Segretario generale, anche sulla scorta degli elementi e delle relazioni annuali dei Dirigenti generali preposti ai CdR, trasmette all'OIV la propria Relazione finale sulle attività coordinate, oggetto di valutazione, con riferimento sia ai risultati che al comportamento organizzativo.

Entro il 10 febbraio l'OIV, istruita la valutazione dei dirigenti di prima fascia e del Segretario Generale (sulla base della succitata Relazione finale), trasmette i risultati di questo processo al Ministro, soggetto valutatore, che decide anche sull'eventuale eliminazione di uno o più obiettivi dalla valutazione.

#### 4.7 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta da una sintetica relazione del Valutato da presentare entro metà gennaio al Segretario generale.

La relazione descrive le azioni svolte durante l'anno e deve essere anche guidata dai descrittori già individuati ai paragrafi 4.4.3., 4.4.4. e 4.4.5. e dai parametri indicati di seguito, più oggettivabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

<p><i>Problem solving</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicare i fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno dell'organizzazione;</li> <li>- indicare la presentazione di progetti complessi di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione;</li> <li>- indicare gli accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (per es. OO.SS.);</li> <li>- indicare le azioni intraprese e il contributo organizzativo per lo sviluppo di obiettivi trasversali del Ministero coordinati dal Segretariato Generale.</li> </ul>
<p>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicare le iniziative di formazione fruite dai dipendenti;</li> <li>- descrivere le modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi di attività;</li> <li>- indicare le attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione.</li> </ul>
<p>Integrazione personale nell'organizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicare le iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate;</li> <li>- indicare il contributo organizzativo all'attività di coordinamento del Segretario generale nella integrazione delle competenze intersettoriali.</li> </ul>



*ls*

Entro la fine di gennaio il Segretario generale trasmette all'OIV, sulla scorta delle singole relazioni, la Relazione finale sui comportamenti organizzativi dei Dirigenti generali.

Entro il 10 febbraio l'OIV, istruita la valutazione, trasmette i risultati di questo processo al Ministro, soggetto valutatore.

Il Ministro, sentito il Segretario generale e con il supporto metodologico dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi:

- utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 4.4,
- tenendo conto dell'appena citata Relazione,
- considerando l'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato,
- portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

Il livello attribuito a ciascun Valutato è sinteticamente motivato nella *scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi* (scheda 5), da completarsi entro il 15 marzo.

#### **4.8 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO**

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{\text{tot}} = P_r + P_c$$

In cui

$P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

#### **4.9 ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO E DELLA FASCIA RETRIBUTIVA**

L'OIV, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato e ne riporta i risultati nella *scheda di valutazione finale* (scheda 6).

I risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal Valutatore al Valutato, entro la fine di marzo.

#### **4.10 CASI PARTICOLARI**

##### **4.10.1 Ispettore generale**

In attesa della costituzione di un autonomo CdR, l'Ispettorato generale di cui all'art 17, comma 2 del decreto legge 30 dicembre 2009 n.195, convertito, con modificazioni, dalla legge 26 febbraio 2010 n. 26, in via transitoria per il 2011, si avvale per le sue funzioni di quello di spettanza del Segretariato generale.

Pertanto, nella fase di programmazione strategica si tengono degli incontri di condivisione per l'individuazione degli obiettivi strategici della struttura di livello



*lu*

dirigenziale generale (in numero compreso tra 2 e 4) con il Segretario generale d'intesa con l'OIV.

A tale procedimento di valutazione si applicano i tempi e le modalità previste dal presente Manuale.

#### **4.10.2 Incarichi di consulenza, studio e ricerca**

La valutazione dei dirigenti di prima fascia con incarichi conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 10 del D.Lgs 165/2001 è effettuata dal Ministro con il supporto dell'OIV e del Segretario generale.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli indicati nel decreto di conferimento dell'incarico o, eventualmente, in specifiche Direttive del Ministro.

Valgono per essi i tempi e le modalità indicate nel presente Manuale.

#### **4.10.3 Ridefinizione degli obiettivi**

Le priorità politiche, per cause non prevedibili, possono mutare nel corso dell'anno, in maniera così significativa da indurre il Valutatore a procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con il Valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

#### **4.10.4 Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno**

E' possibile che si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.

Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa al processo di assegnazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto, col supporto dell'OIV, delle fasi già concluse al momento della nomina.

#### **4.10.5 Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno**

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.



<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>	
<b>DIVISIONE:</b>			
<b>SCHEDA DI PROPOSTA OBIETTIVI</b>			
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Stra/Strut</b>	<b>PESO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale pesi</b>			<b>75</b>



*ls*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>	
<b>DIVISIONE:</b>			
<b>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI</b>			
<b>VALUTAZIONE DEI RISULTARI</b>			
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Stra/Strut</b>	<b>PESO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale pesi</b>			<b>75</b>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b>			
<i>Problem solving</i>			
Integrazione personale nell'organizzazione			
Capacità e contributo organizzativo			
<b>Totale pesi</b>			<b>25</b>



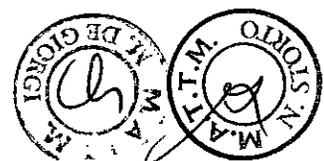
*lu*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>		
<b>DIVISIONE:</b>				
<b>SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI</b>		<b>Semestre</b>		
<b>N.</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Punteggio <math>P_i</math></b>	<b>Peso <math>p_i</math></b>	<b>Punteggio pesato <math>P_i \times p_i</math></b>
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Punteggio pesato totale (<input type="checkbox"/><input type="checkbox"/> <math>P_i p_i</math>)</b>				
<b>Punteggio pesato massimo raggiungibile</b>				<b>75</b>



*Handwritten signature*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>
<b>Punteggio conseguito valutazione dei risultati dalla direzione generale</b>		<b>Semestre</b>
<b>N</b>	<b>DIVISIONE</b>	<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
<b>Punteggio conseguito totale</b>		
<b>Punteggio conseguito dalla Direzione generale (Punteg.tot/N)</b>		-----



*lu*

DIREZIONE GENERALE:

D.G. dott.

**VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

**PUNTEGGIO  
ATTRIBUITO**

**PROBLEM SOLVING**

**Motivazioni:**

- 1
- fattori di innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione
  - progetto di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione
  - accordi con portatori di interessi
  - azioni intraprese e contributo organizzativo per lo sviluppo di obiettivi trasversali del Ministero coordinati dal Segretariato Generale
  - indicazione di elementi oggettivi per la valutazione finale

**CAPACITÀ E CONTRIBUTO ORGANIZZATIVO E DI GESTIONE DELLE RISORSE**

**Motivazioni:**

- 2
- iniziative di formazione avviate con numero dipendenti
  - modalità di utilizzazione delle risorse assegnate per garantire il conseguimento delle priorità politiche e degli obiettivi istituzionali attraverso attuazione di concreti programmi di attività
  - attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo di indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività di organizzazione
  - indicazione di elementi oggettivi per la valutazione finale

**INTEGRAZIONE PERSONALE  
NELL'ORGANIZZAZIONE**

**Motivazioni:**

- 3
- iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, professionale ed organizzative assegnate
  - iniziative intraprese come contributo organizzativo all'attività di coordinamento del Segretario generale nell'integrazione delle competenze intersettoriali
  - indicazione di elementi oggettivi per la valutazione finale

**PUNTEGGIO TOTALE (1+2+3)**

-----



*lee*

**SCHEDA VALUTAZIONE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**

Punteggio attribuito alla capacita' di *problem solving*:

**Motivazioni**

1

Punteggio attribuito all'integrazione personale nell'organizzazione

**Motivazioni:**

2

Punteggio attribuito alla capacita' organizzativa e di gestione delle risorse

**Motivazioni:**

3



ls

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>
<b>SCHEDA VALUTAZIONE FINALE</b>		
<b>N</b>		<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
<b>1</b>	<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI (SCHEDA 4)</b>	
<b>2</b>	<b>VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (SCHEDA 5)</b>	
	<b>VALUTAZIONE TOTALE (1+2)</b>	-----
<b>Punteggio massimo conseguibile</b>		<b>100</b>



*le*

## 5. SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA

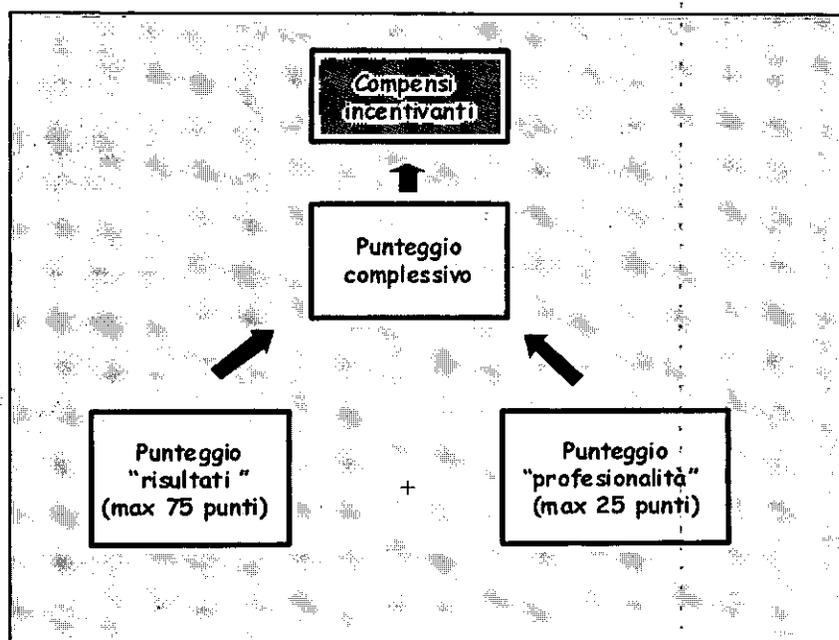
### 5.1 I DESTINATARI

Il presente sistema di valutazione si applica ai Dirigenti di seconda fascia.

### 5.2 GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

## 5.3 CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

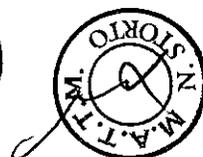
La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

### 5.3.1 La scelta degli obiettivi

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa.*  
E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali.
- *misurabilità dell'obiettivo.*  
Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, secondo le tipologie indicate nella circolare annuale della Dipartimento della ragioneria generale dello Stato sulla predisposizione del bilancio, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.*  
La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui direttamente controllata.  
Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio autorizzazioni. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di rilascio autorizzazioni". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di rilascio autorizzazioni, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".  
Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), o appartenenti ad Amministrazioni diverse, nessuna delle quali lo controlla completamente.  
Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato.

L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza,



l'obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno.

Residualmente, sarà comunque necessario analizzare le linee attività realizzate dal dirigente valutato rispetto al raggiungimento dell'obiettivo nel suo complesso;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.*

L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

### **5.3.2 La definizione dei pesi**

A ciascun obiettivo scelto è associato un peso, rappresentativo dell'importanza, che ad esso si attribuisce.

La somma dei pesi deve essere pari a 75.

### **5.3.3. La definizione del punteggio**

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

### **5.3.4 Il calcolo del punteggio di risultato**

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta che è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

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



de



- se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio di 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello “medio”, ottiene un punteggio di 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello “alto”, ottiene un punteggio di 1.

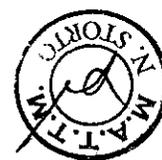
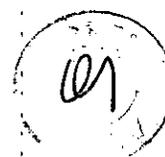
In via di prima definizione del sistema si presume che non si verifichino casi di valutazione peggiorativa rispetto a quanto indicato in ciascun descrittore del livello “basso”.

#### 5.4.3 I descrittori per il problem solving

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta riuscendo ad anticipare le implicazioni della soluzione adottata.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni normative) necessari per adottare tale soluzione.	1,0

#### 5.4.4 I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che in qualche caso ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una <i>leadership</i> non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua <i>leadership</i> è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8



le

<i>Alto</i>	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo anche grazie alle sue spiccate capacità di programmazione e controllo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0
-------------	---	-----

#### 5.4.5 I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera molto positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0

#### 5.4.6 La definizione dei pesi

A ciascun comportamento organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 25.

Entro la prima decade del mese di novembre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (scheda comportamenti organizzativi)

L'attribuzione di un peso complessivo (25) notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75) deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.



### 5.4.7 Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti organizzativi, secondo la relazione

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato;

$p_i$  è il peso attribuito al singolo comportamento;

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento.

Esempio:

Comportamenti organizzativi	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1. <i>Problem solving</i>	$p_1 = 10$	$P_1 = 0,8$	$p_1 \times P_1 = 8$
2. Contributo organizzativo	$p_2 = 5$	$P_2 = 0,6$	$p_2 \times P_2 = 3$
3. Integrazione personale nell'organizzazione	$p_3 = 10$	$P_3 = 1,0$	$p_3 \times P_3 = 10$
	$\sum p_i = 25$		$\sum p_i P_i = 21$

Il punteggio da comportamenti organizzativi totale è 21.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.

### 5.5 IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio complessivo è pari a

$$P_{tot} = P_r + P_c$$

in cui

$P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

Esempio

Punteggio di risultato



h

Obiettivo	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
	$\sum p_i = 75$		$\sum p_i P_i = 69$

$$Pr = 69/75$$

Punteggio da comportamenti organizzativi

Comportamenti organizzativi	Peso $p_i$	Punteggio conseguito $P_i$	$p_i \times P_i$
1) <i>Problem solving</i>	$p_1 = 10$	$P_1 = 0,8$	$p_1 \times P_1 = 8$
2) Contributo organizzativo	$p_2 = 5$	$P_2 = 0,6$	$p_2 \times P_2 = 3$
3) Integrazione personale nell'organizzazione	$p_3 = 10$	$P_3 = 1,0$	$p_3 \times P_3 = 10$
	$\sum p_i = 25$		$\sum p_i P_i = 21$

$$Pc = 21/25$$

$$P_{tot} = Pr + Pc$$

$$P_{tot} = 69 + 21 = 90/100$$

## 5.6 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione dei dirigenti è coerente con il processo di programmazione e valutazione strategica e segue puntualmente il processo di programmazione e controllo di gestione.

### 5.6.1 Gli attori

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione vedono il coinvolgimento delle seguenti figure principali:

- il Valutatore, coincide con il dirigente titolare di CdR/Segretario generale preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il Valutato, coincide con il dirigente di seconda fascia;
- il Valutatore di seconda istanza/Conciliatore, coincide con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV.

### 5.6.2 Incontro preliminare con i dirigenti

A seguito dell'emanazione, nel mese di marzo, dell'Atto di indirizzo contenente le linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di



de

programmazione in corso, il dirigente titolare del CdR incontra i propri dirigenti di seconda fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *"improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati"* e sia *"osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato"* (art. 21 del CCNL).

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di luglio.

### 5.6.3 Gli obiettivi

#### 5.6.3.1 Proposta e definizione degli obiettivi

L'articolazione del processo di valutazione segue in maniera puntuale la dinamica del processo di programmazione e controllo strategico, così come descritto nella parte generale del Sistema al paragrafo 3.

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il Dirigente di seconda fascia definisce, d'intesa con il personale, 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 informativo per il controllo di gestione. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi istituzionali.

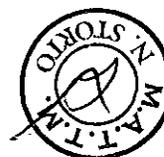
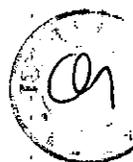
Le proposte sono presentate al titolare di CdR e con lo stesso condivise entro la prima decade del mese di novembre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (Scheda 1). Le suddette proposte, validate dai dirigenti titolari di CdR, sono trasmesse al Capo di Gabinetto e al Segretario generale.

Nel mese di dicembre, il Segretario generale e il Capo di Gabinetto, in collaborazione con l'OIV esaminano le suddette proposte per la valutazione di congruenza relativamente:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti in relazione agli obiettivi strategici;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti generali;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

#### 5.6.3.2 Analisi e assegnazione degli obiettivi

Entro il mese di dicembre, i Titolari di CdR ed i dirigenti di seconda fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze dei decreti direttoriali per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia.



le

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Titolare di CdR emana il decreto direttoriale per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai Dirigenti di seconda fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Il decreto direttoriale è corredato dalle corrispondenti *schede di assegnazione obiettivi* (Scheda 2).

Queste ultime vengono contestualmente trasmesse all'OIV per gli eventuali aggiornamenti, attraverso il sistema informativo per il controllo di gestione.

#### **5.6.4 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi**

I dirigenti, i responsabili delle unità organizzative e i Titolari di CdR effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni semestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione, i dati necessari.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

#### **5.6.5 Valutazione finale dei risultati**

A conclusione del monitoraggio, il valutato predisponde una sintetica relazione sui risultati conseguiti nel corso dell'anno, tesa ad illustrare le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati.

Alla presentazione della relazione sui risultati conseguiti nell'anno, segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio da attribuire ai comportamenti organizzativi.

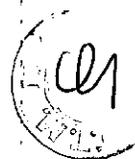
Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la relativa scheda. Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di conciliazione in relazione ai risultati della valutazione, a seguito di richiesta del dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo.

Tale richiesta deve precisare l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della pretesa. Essa è valutata con la comparizione delle parti interessate in sede conciliativa, fase che si conclude con provvedimento motivato, entro 30 giorni dalla presentazione della richiesta. Il dirigente ricorrente può chiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

Con successivo provvedimento sarà regolamentata l'ammissibilità delle richieste di conciliazione.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione generale degli affari generali e del personale, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione



lu

soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di giugno dell'esercizio finanziario considerato.

## **5.7 I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

### **5.7.1 Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi**

Contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il Valutato propone e condivide con il Valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (Scheda 2).

### **5.7.2 Valutazione finale dei comportamenti organizzativi**

Sulla base di una specifica relazione presentata dal valutato, il Valutatore determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 5.4.3, 5.4.4, 5.4.5, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato e di eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

### **5.7.3 Attribuzione del punteggio**

Alla presentazione della relazione di cui al paragrafo 5.7.2., segue un colloquio tra il Valutato ed il Valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro fine gennaio, al termine dei colloqui, è notificato al Valutato lo schema di provvedimento contenente la *scheda di valutazione dei risultati* (Scheda 4) e la *scheda di valutazione delle competenze organizzative* (Scheda 5), debitamente, ma sinteticamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di chiedere una eventuale valutazione in contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro fine febbraio, il Valutatore calcola per ciascun Valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda 6.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di conciliazione sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di richiesta del Dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione in sede conciliativa è adottata, con provvedimento motivato, entro 30 giorni dalla presentazione del reclamo. Il Dirigente ricorrente può chiedere di essere ascoltato in contraddittorio con il Valutatore di prima istanza, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale. La richiesta di audizione sospende i termini per la decisione.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese marzo, all'OIV, il quale compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali dei dirigenti di seconda fascia e le trasmette alla Direzione generale degli affari generali e del personale, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.



## **5.8 CASI PARTICOLARI**

### **5.8.1 Uffici di Gabinetto**

I dirigenti di seconda fascia, che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto sono valutati, in prima istanza, dal Capo di Gabinetto e, in seconda istanza, dal Ministro con il supporto dell'OIV.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale, avuto riguardo alla circostanza che le attività di cui sono incaricati non sono censite nel Sistema informativo per il controllo di gestione.

### **5.8.2 Ridefinizione degli obiettivi**

Gli obiettivi assegnati, per cause non inizialmente prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse, possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa ed è negoziata con i Valutati, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### **5.8.3 Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno**

E' possibile che si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno.

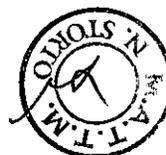
Il dirigente interessato:

- riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico. La loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi già concluse al momento del conferimento dell'incarico.

### **5.8.4 Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno**

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno.

La valutazione del dirigente interessato è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.



de

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>	
<b>DIVISIONE:</b>			
<b>SCHEDA DI PROPOSTA OBIETTIVI</b>			
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Stra/Strut</b>	<b>PESO</b>
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale pesi</b>			<b>75</b>



le

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>	
<b>DIVISIONE:</b>			
<b>SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI</b>			
<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b>			
N	Obiettivo oggetto di valutazione	Stra/Strut	PESO
1			
2			
3			
4			
5			
<b>Totale pesi</b>			<b>75</b>
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI</b>			
<i>Problem solving</i>			
<b>Integrazione personal e nell'organizzazione</b>			
<b>Capacità e contributo organizzativo</b>			
<b>Totale pesi</b>			<b>25</b>

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data



*le*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>		
<b>DIVISIONE:</b>				
<b>SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI</b>		<b>Semestre</b>		
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione</b>	<b>Punteggio <math>P_i</math></b>	<b>Peso <math>p_i</math></b>	<b>Punteggio pesato <math>P_i \times p_i</math></b>
1				
2				
3				
4				
5				
<b>Punteggio pesato totale (<math>\sum P_i p_i</math>)</b>				
<b>Punteggio pesato massimo raggiungibile</b>				<b>75</b>

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data

Per presa visione

Firma

Data



*du*

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>D.G. dott.</b>
<b>Punteggio conseguito nella valutazione dei risultati dalla direzione generale</b>		<b>Semestre</b>
<b>N</b>	<b>DIVISIONE</b>	<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
<b>Punteggio conseguito totale</b>		
<b>Punteggio conseguito dalla Direzione generale (Punteg.tot/N)</b>		-----

Firma del Valutatore  
Data

Firma del Valutato  
Data



*de*

DIREZIONE GENERALE:

Dott.

DIVISIONE

Valutazione dei comportamenti organizzativi

Punteggio  
attribuito

**Problem solving**

Motivazioni:

1

**Integrazione personale nell'organizzazione**

Motivazioni:

2

**Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse**

Motivazioni:

3

**Punteggio totale (1+2+3)**

-----



de

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>
<b>DIVISIONE:</b>		
<b>SCHEDA VALUTAZIONE FINALE</b>		
<b>N</b>		<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
<b>1</b>	<b>Valutazione dei risultati (SCHEDA 3)</b>	
<b>2</b>	<b>Valutazione comportamenti organizzativi (SCHEDA 5)</b>	
	<b>VALUTAZIONE TOTALE (1+2)</b>	-----
<b>Punteggio massimo conseguibile</b>		<b>100</b>

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data



*ler*