



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

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

INDICE

1. <u>INTRODUZIONE</u>	pag. 3
1.1. I RIFERIMENTI NORMATIVI	pag. 3
1.2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI	pag. 4
1.3. I DESTINATARI	pag. 4
2. <u>GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</u>	pag. 5
2.1. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI	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
2.2. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTEMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI	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
3. <u>IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO</u>	pag. 16
4. <u>IL PROCESSO DI VALUTAZIONE</u>	pag. 17
4.1 GLI ATTORI	pag. 17
4.2. GLI OBIETTIVI	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
4.3. VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTEMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI	pag. 18
4.4. ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO	pag. 18
4.5. CASI PARTICOLARI	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

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”*.

- 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.*

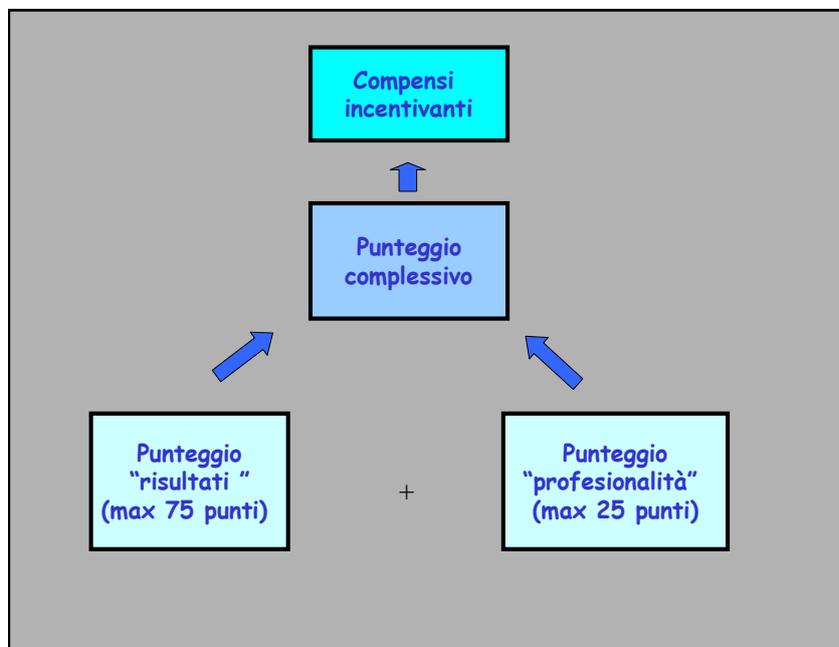
1.3. I DESTINATARI

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.

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

α_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

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

in cui

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

α_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 COMPORAMENTI 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

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
LEGATI ALLA ORGANIZZAZIONE	Collaborazione interfunzionale	<p>D₁</p> <p>Offre spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi.</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>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>
		<p>D₂</p> <p>Tiene costantemente conto delle interrelazioni esistenti tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza</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</p>	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>

			decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	
	Flessibilità	D ₃ E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi-	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0 ●2,5

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>
	Gestione della comunicazione	D ₄ E' in grado di suscitare nell'utenza (interna e/o esterna) una immagine dell'Amministrazione affidabile ed efficiente.	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ●0,5 ●1,0 ●1,5 ●2,0

TRASVERSALI DI RELAZIONE			<p>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>	●2,5
	Gestione della relazione	<p>D₅</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

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
	Tempestività	<p>D₆</p> <p>Rispetta i tempi e le</p>	<p>1. Quasi mai o raramente</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non</p>	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p>

TRASVERSALI DI REALIZZAZIONE		scadenze per l'esecuzione della prestazione.	<p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario ●1,5</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario ●2,0</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi ●2,5</p>
	Accuratezza	D ₇ 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 ●0,5</p> <p>2. A volte, soprattutto in situazioni non complesse ●1,0</p> <p>3. Spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era necessario ●1,5</p> <p>4. Sempre, in tutte le situazioni in cui era necessario ●2,0</p> <p>5. Sempre ad un livello superiore e con risultati decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi ●2,5</p>

2.2.6. I descrittori dei comportamenti professionali

<i>Comportamenti organizzativi</i>		<i>Descrittori</i>	<i>Criterio di valutazione</i> <i>Il comportamento descritto è stato espresso dal valutato</i>	<i>Punteggio</i>
PROFESSIONALI	Sviluppo e condivisione della conoscenza	<p>D₈</p> <p>Cura costantemente le proprie competenze valorizzando le opportunità formative ricevute, l'autoapprendimento e lo scambio professionale</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>
		<p>D₉</p> <p>Trasmette le competenze possedute ai colleghi, anche di altre funzioni</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>

			decisamente superiori all'attesa e rispetto agli altri colleghi	
	Analisi e soluzione dei problemi	<p>D_{10}</p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>●0,5</p> <p>●1,0</p> <p>●1,5</p> <p>●2,0</p> <p>●2,5</p>

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_{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 \square	$\sum p_i P_i = 69 / 75$

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 a 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'OIV

Il personale in servizio presso l'OIV 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.

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

DIREZIONE GENERALE:		Valutato:		
DIVISIONE:				
SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI				Semestre
N	Obiettivo oggetto di valutazione	Punteggio P_i	Peso p_i	Punteggio pesato $P_i \times p_i$
1				
2				
3				
4				
5				
Punteggio pesato totale ($\sum P_i p_i$)				
Punteggio pesato massimo raggiungibile				75
Punteggio ($\sum P_i p_i$) rimodulato per il coefficiente presenze ($\frac{\sum P_i p_i}{75}$)				_____

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

DIREZIONE GENERALE:	Valutato:
DIVISIONE:	
PUNTEGGIO CONSEGUITO	
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
DESCRITTORE	PUNTEGGIO CONSEGUITO
D ₁	
D ₂	
D ₃	
D ₄	
D ₅	
D ₆	
D ₇	
D ₈	
D ₉	
D ₁₀	
Punteggio conseguito totale	-----

DIREZIONE GENERALE:		Valutato
DIVISIONE:		
SCHEDA VALUTAZIONE FINALE		
N		PUNTEGGI O CONSEGUI TO
1	VALUTAZIONE DEI RISULTATI (SCHEDA 1)	
2	VALUTAZIONE COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (SCHEDA 4)	
	VALUTAZIONE COMPLESSIVA (1+2)	-----
Punteggio massimo conseguibile		100

