



Ministero dello Sviluppo Economico



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

SOMMARIO

1	PREMESSA E INQUADRAMENTO GENERALE	3
2	LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	7
2.1	Pianificazione e programmazione	7
2.2	Misurazione e valutazione	12
2.3	Rendicontazione	13
3	GLI ATTORI DEL PROCESSO	15
4	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
4.1	I diversi livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa e i relativi scopi	20
4.2	Gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori)	21
4.3	Le modalità di misurazione e valutazione	23
4.4	La valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.	24
4.4.1	Il modello di riferimento	24
4.4.2	Soggetti e ruoli	27
4.4.3	Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte	28
4.4.4	Finalità ed effetti della valutazione partecipativa	29
4.4.5	Processo e tempi	31
4.4.6	Strumenti e metodi adottati	36
4.4.7	Privacy e sicurezza	37
5	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	38
5.1	Principi fondamentali e scopi della valutazione della performance individuale ...	38
5.2	I soggetti: valutati e valutatori	39
5.3	Gli oggetti della valutazione: risultati e comportamenti	40
5.4	Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale	51
5.5	Valutazione negativa	52
5.6	Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale	53
5.6.1	Dirigenti	53
5.6.2	Personale non dirigente	54
5.6.3	Comunicazione degli obiettivi e loro monitoraggio condiviso	54
5.7	Uffici di diretta collaborazione del Ministro	55
6	CASI PARTICOLARI	58
7	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	59
7.1	I soggetti della procedura di conciliazione	59
7.2	Procedimento	59
8	SUPPORTO INFORMATICO ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE	61

1 PREMESSA E INQUADRAMENTO GENERALE

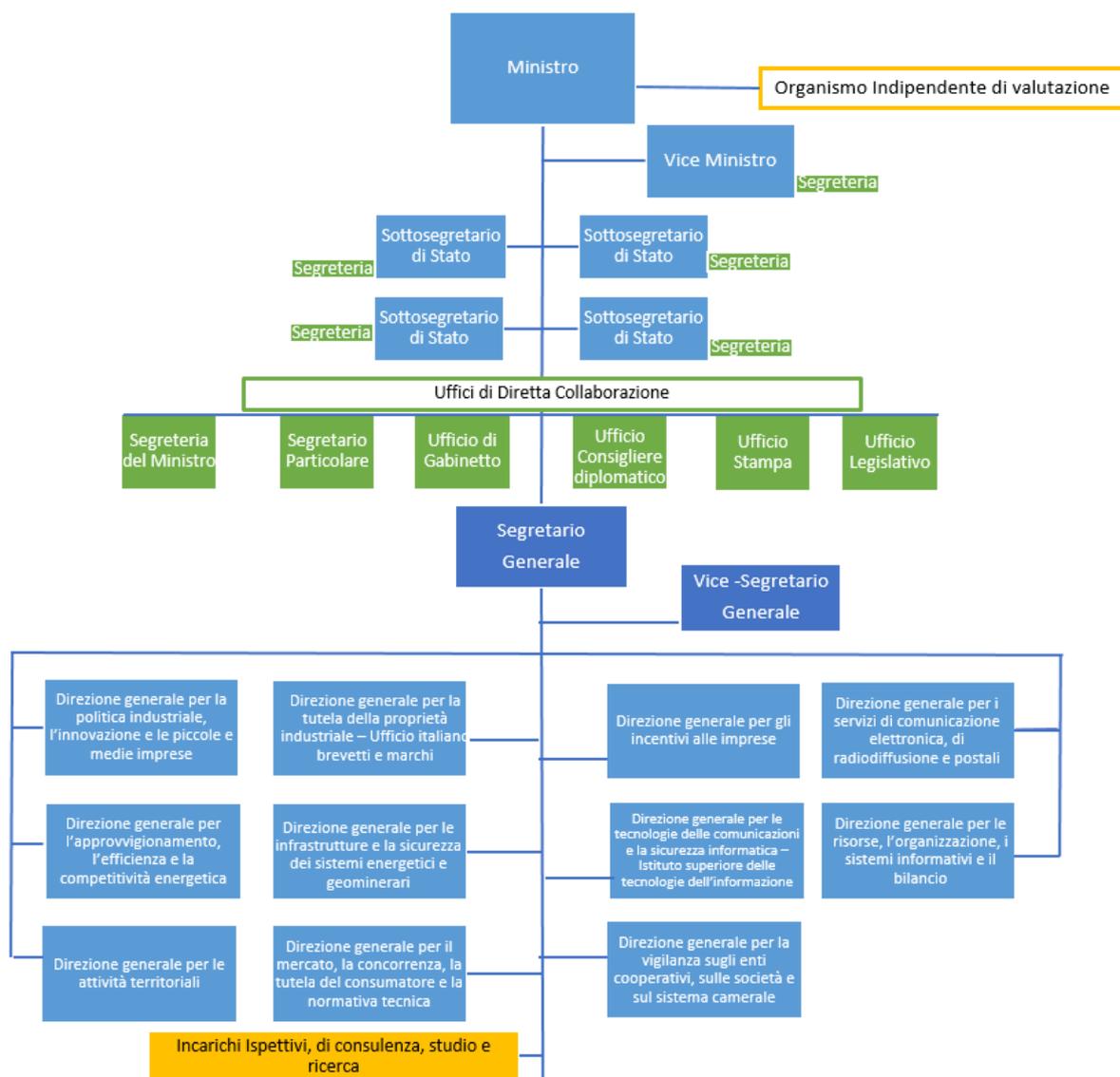
Il presente documento costituisce il primo aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) del Ministero dello sviluppo economico (D.M. 01.02.2018) e viene adottato ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n.74. L'aggiornamento è realizzato nel rispetto del vigente quadro normativo in tema di ciclo della performance e delle Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (nn. 1/2017, 2/2017, 3/2018, 4/2019, 5/2019). Esso tiene altresì in considerazione l'esperienza applicativa del Sistema precedente, le proposte di miglioramento formulate dall'Organismo Indipendente di Valutazione nella Relazione sul funzionamento del sistema dei controlli 2018 e le esigenze di adeguamento al mutato contesto organizzativo del Ministero dello sviluppo economico (MiSE), il cui riassetto organizzativo è in fase di completamento.

Sono state considerate e recepite anche le osservazioni fornite dalle OO.SS e dal CUG.

Il nuovo Regolamento di organizzazione del Ministero dello sviluppo economico (DPCM 19 giugno 2019, n.93) ha disposto una riduzione degli uffici dirigenziali di livello generale (da 15 a 12) e rafforzato il ruolo del Segretario Generale (i cui uffici, peraltro, erano già stati riorganizzati con il DM del 13 novembre 2018). Successivamente, il decreto legge 21 settembre 2019, n.104, convertito con modificazioni dalla legge 18 novembre 2019, n. 132, ha trasferito al Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale (MAECI) le funzioni esercitate dal MiSE in materia di definizione delle strategie di politica commerciale e promozionale con l'estero e di sviluppo dell'internazionalizzazione del sistema Paese, con conseguente passaggio allo stesso MAECI, a decorrere dal 1 gennaio 2020, delle risorse umane, strumentali e finanziarie della Direzione generale per il commercio internazionale del MiSE.

Il MiSE risulta così strutturato dal 1 gennaio 2020 in 11 Direzioni Generali, la dotazione organica dirigenziale resta confermata nel numero massimo di n. 19 posizioni di livello generale e quella di livello non generale è rideterminata in n. 123 posizioni sempre dal 1 gennaio 2020 ([Fig.1](#))

Figura 1: Assetto organizzativo del Ministero



Pur in un così complesso contesto operativo, l'aggiornamento del Sistema, predisposto dal Segretario Generale nella sua funzione di coordinamento delle funzioni inerenti alla performance, è stato condiviso dagli Uffici di Gabinetto e dalla Direzione generale per le risorse, l'organizzazione, i sistemi informativi e il bilancio e ha ricevuto il parere positivo dell'OIV.

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance sostituisce integralmente quello precedente ed è operativo a partire dal ciclo della performance dell'anno 2021.

È doveroso sottolineare l'attuale contesto fortemente condizionato dalla emergenza sanitaria da nuovo coronavirus SARS CoV-2, con ciò che ne consegue in termini di gestione di situazioni impreviste e urgenti nonché di modalità straordinarie di organizzazione dei processi lavorativi e di erogazione delle prestazioni. Pertanto, con riferimento a tutto il periodo in cui si manifesteranno gli effetti dell'emergenza, concorreranno alla misurazione e valutazione della performance, oltre agli elementi rappresentati nelle successive sezioni del presente documento, anche ulteriori aspetti tra cui in particolare:

- la capacità di assicurare un efficace sostegno alle imprese e più in generale al sistema produttivo per il rilancio e la ripartenza del sistema Paese;
- la capacità di assicurare una adeguata risposta organizzativa alla emergenza sanitaria;
- la capacità di assicurare condizioni di lavoro sicure per i lavoratori;
- la disponibilità dei lavoratori ad adattarsi allo *smart working* in deroga.

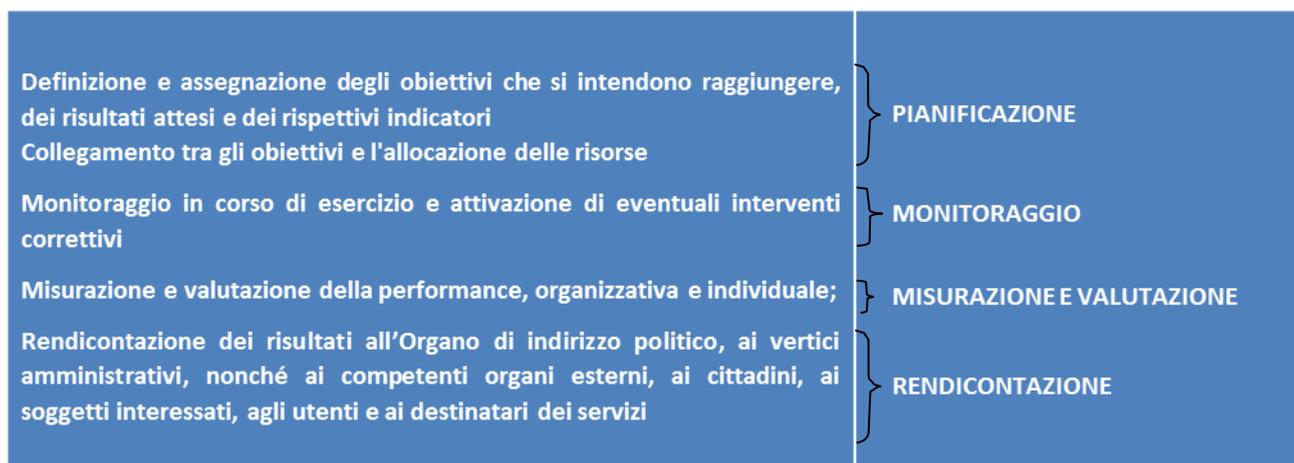
Il Sistema è stato elaborato in funzione della realizzazione delle finalità indicate dall'art. 3 del D.lgs. 150/2009 tendenti al *“miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*.

Il Sistema è infatti elemento essenziale per il ciclo della performance, in quanto precisa le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono ([Fig. 2](#)):

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi di risultato (*target*), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente e del 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;
- rendicontazione dei risultati ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Figura 2: Il ciclo di gestione della performance

Il Sistema, pertanto, individua nel dettaglio le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi della gestione della performance organizzativa e individuale, il raccordo con il ciclo di programmazione economico finanziaria, le procedure di conciliazione nonché le modalità di trattamento di situazioni particolari che possono



verificarsi durante il processo di valutazione.

Altresì, alla luce della pubblicazione delle Linee Guida n. 4/2019 del DFP, il presente Sistema di misurazione e valutazione del MiSE valorizza, per la prima volta ed in una prospettiva evolutiva, la valutazione partecipativa.

2 LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Pianificazione e programmazione

Nella prima fase del ciclo della performance l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (c.d. pianificazione) e nel breve periodo (c.d. programmazione).

Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo periodo e quelli di breve, appare necessario che la definizione dei piani pluriennali, di carattere strategico, e dei piani annuali, di maggior dettaglio, avvenga in maniera coordinata.

I documenti di pianificazione e programmazione sono:

➤ **Atto di indirizzo**

L'avvio del ciclo della performance organizzativa è annualmente segnato dall'adozione, da parte del Ministro, dell'**Atto di indirizzo**, con il quale vengono definite le priorità politiche per il triennio successivo.

L'atto, da adottare indicativamente entro il mese di maggio dell'anno t_n e comunque entro 60 giorni dall'adozione del Documento di Economia e Finanza, viene predisposto dal Segretariato generale, con la collaborazione delle Direzioni generali e degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UdC), in coerenza con il Programma di Governo e, in particolare, con gli Obiettivi generali di Governo, con il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di Economia e Finanza e con il Piano nazionale delle riforme.

➤ **Nota Integrativa al Bilancio**

In conformità con le priorità politiche indicate nell'Atto di indirizzo, nella Nota integrativa (al disegno di Legge di Bilancio e alla Legge di Bilancio), si riportano gli obiettivi strategici e strutturali assegnati a ciascun CdR, unitamente alle relative previsioni di spesa¹. La formulazione degli obiettivi strategici da inserire nella Nota Integrativa si accompagna alla definizione degli obiettivi specifici di cui all'art. 5, comma 1, del D.lgs. 150/2009 e s.m.i., inseriti nel Piano della Performance.

¹ La pianificazione di eventuali "obiettivi strutturali" avviene con le medesime modalità degli "obiettivi strategici".

Deve comunque essere assicurata una piena coerenza tra gli obiettivi strategici inseriti nella Nota Integrativa e gli obiettivi specifici del Piano della Performance. Gli obiettivi specifici del Piano possono coincidere con quelli strategici della Nota integrativa, oppure essere formulati attraverso una opportuna aggregazione o selezione di questi ultimi.

Ciascun obiettivo strategico, ad elevata rilevanza e con orizzonte temporale triennale, chiaramente identificato, deve rappresentare gli scopi più rilevanti che il Ministero intende conseguire con riferimento alle finalità della spesa alla quale è associato, privilegiando quindi la misurazione delle politiche a cui il bilancio contribuisce (finalità ultime dell'intervento pubblico sull'economia, la società e l'ambiente). Occorre invece evitare una rappresentazione di obiettivi meramente focalizzata sulle attività svolte dagli uffici (per es., la predisposizione di atti, piani, programmi, documenti, rapporti, riparti di risorse, stati di avanzamento generici, ecc..).

Ai fini della misurazione degli obiettivi strategici deve essere individuato un set di indicatori significativo che renda evidente il valore creato dalle attività realizzate.

A ciascuno indicatore deve essere correlato un valore base (o attuale) ed un valore *target* (vale a dire il valore atteso al termine del periodo di riferimento), che consentano di valutare nel corso del tempo il grado di raggiungimento dei risultati prefigurati.

Nella formulazione degli obiettivi e degli altri elementi indicatori si deve tener conto, inoltre, delle indicazioni che la Ragioneria generale dello Stato fornisce con apposite circolari.

Nell'ambito della predisposizione della Nota Integrativa:

- la definizione degli obiettivi strategici, da concludere indicativamente nel mese di settembre, avviene con il coordinamento del Segretariato generale e la verifica ai sensi dell'art. 6, co. 1, del D.Lgs 286/99 da parte dell'OIV,
- la definizione del contesto di riferimento dell'azione del Ministero viene effettuata dagli UdC.

La Nota Integrativa deve essere definita nei termini stabiliti dalle circolari della Ragioneria generale dello Stato.

➤ **Piano della Performance**

Contestualmente all'adozione dell'Atto di indirizzo da parte del Ministro, si avvia anche il processo di elaborazione del Piano della Performance.

Il Piano della Performance definisce gli obiettivi del Ministero nel suo complesso (obiettivi specifici) e delle unità organizzative in cui esso si articola (obiettivi operativi a livello di CdR e degli incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca; e obiettivi operativi di Divisione). Ad ogni obiettivo, di qualsivoglia livello, sono associati uno o più indicatori. Per ogni indicatore sono stabiliti il valore target del periodo di riferimento e il valore di partenza (valore base); quest'ultimo può essere costituito da uno standard di riferimento (parametro fissato dalla normativa di riferimento) ovvero l'ultimo dato di consuntivo disponibile.

Gli **obiettivi specifici** che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio pianificato e nell'anno di riferimento, e i relativi risultati attesi, sono riferiti sia al proprio funzionamento che alle politiche di settore e possono coincidere con gli obiettivi strategici di cui alla Nota Integrativa al Bilancio ovvero essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di questi ultimi.

Gli **obiettivi operativi dei CdR** (e degli incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca) sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi specifici dell'amministrazione,
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'amministrazione,
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali stakeholder,
- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e target tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non descrivere meri compiti assegnati all'ufficio o la mera attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

Gli **obiettivi operativi delle divisioni** sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale non generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi operativi di CdR,

- essere “sfidanti” e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l’efficienza e/o l’efficacia dell’amministrazione,
- essere chiari e comprensibili all’esterno e, in particolare, ai principali stakeholder,
- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e target tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili,
- non descrivere meri compiti assegnati all’ufficio o la mera attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

La definizione dei predetti obiettivi ai fini di una loro inclusione nel Piano avviene con le seguenti modalità:

- obiettivi specifici: compilazione della allegata **scheda 1**;
- obiettivi operativi (a livello di CdR e di divisione): compilazione della allegata **scheda 2**;
- obiettivi operativi degli incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca: compilazione della allegata **scheda 3**.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della performance, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

Il Piano della Performance è adottato dal Ministro e pubblicato sul sito istituzionale **entro il 31 gennaio**.

L’assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti avviene tramite la Direttiva di 1° livello (con riferimento ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello generale e ai titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca) e tramite le Direttive di 2° livello (con riferimento ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello non generale). Le Direttive di 1° e 2° livello sono pertanto strettamente collegate al Piano della Performance ma non sono ad esso allegata al fine di non comprometterne la fruibilità. È comunque garantita la trasparenza mediante la pubblicazione sul sito istituzionale.

➤ **Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (Direttiva di 1° livello)**

Mediante la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (Direttiva di 1° livello) il Ministro assegna ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello generale e ai titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca, gli **obiettivi assegnati alla responsabilità individuale**.

Tenendo conto delle caratteristiche degli obiettivi operativi dell'unità organizzativa e delle responsabilità connesse all'incarico ricoperto, al dirigente generale potranno essere assegnati come responsabilità individuale solo gli obiettivi relativi alla unità organizzativa di diretta responsabilità ovvero ulteriori obiettivi particolari.

In caso di più obiettivi assegnati allo stesso dirigente dovranno essere specificati i pesi dei singoli obiettivi in maniera tale che possa essere calcolata una media ponderata del grado di realizzazione complessivo.

La Direttiva di 1° livello è adottata dal Ministro contestualmente al Piano della Performance ed è pubblicata sul sito istituzionale.

La struttura delle schede di assegnazione incluse nella Direttiva di 1° livello è riportata in allegato (**schede 4 e 5**).

➤ **Direttiva di 2° livello**

Mediante le Direttive di 2° livello i titolari di CdR assegnano ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello non generale gli **obiettivi assegnati alla responsabilità individuale**.

Tenendo conto delle caratteristiche degli obiettivi operativi delle unità organizzative (divisioni) e delle responsabilità connesse agli incarichi ricoperti, ai dirigenti non generali potranno essere assegnati come responsabilità individuali solo gli obiettivi relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità (divisioni) ovvero ulteriori obiettivi particolari.

In caso di più obiettivi assegnati allo stesso dirigente dovranno essere specificati i pesi dei singoli obiettivi in maniera tale che possa essere calcolata una media ponderata del grado di realizzazione complessivo.

Le Direttive di 2° livello sono adottate entro 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance e sono pubblicate sul sito istituzionale.

La struttura delle schede di assegnazione incluse nelle Direttive di 2° livello è riportata in allegato (**scheda 6**).

2.2 Misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione sono elementi collegati ma distinti: mentre la **misurazione** consiste nella rilevazione, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori, del livello di raggiungimento dei risultati previsti; la **valutazione** è l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione, esprimendo, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti, secondo criteri trasparenti e prefissati, e tenendo conto del contesto di riferimento.

La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta **monitoraggio**, la misurazione a fine periodo è detta **consuntivazione** e, con riferimento al ciclo della performance disciplinato nel D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., trova espressione, principalmente, nella Relazione sulla Performance.

I report di monitoraggio rilevano lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause, esogene e/o endogene, e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza. In esito al monitoraggio può rendersi necessaria la ridefinizione di obiettivi annuali (modifica di quelli preesistenti ovvero introduzione di nuovi).

Gli obiettivi specifici e, più in particolare, gli obiettivi operativi, vengono monitorati in corso d'anno (al 30 aprile e al 31 agosto) e alla fine dello stesso (31 dicembre). La misurazione (monitoraggio e consuntivo) viene eseguita mediante compilazione delle **schede 7, 8, 9 e 10**. Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della performance, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

L'OIV presenta al Ministro gli esiti del monitoraggio. Ove necessario, l'OIV può svolgere specifiche analisi attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. I CdR collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'OIV e dagli altri soggetti con funzioni di coordinamento del ciclo di gestione della performance.

La fase della **valutazione** si esprime nella formulazione di un giudizio ed è funzionale al miglioramento organizzativo e/o alla valorizzazione delle risorse umane. La valutazione si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra la performance rilevata e quella programmata e deve consentire di identificare ed eventualmente intervenire sui fattori organizzativi sottostanti allo scostamento.

Oltre a tali effetti organizzativi, la valutazione costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva vigente.

La misurazione e la valutazione della performance riguardano oggetti differenti ma tra loro correlati:

- la **performance organizzativa** (vedi *infra* par. 4) nel cui perimetro rientrano i risultati del Ministero nel suo complesso, i risultati delle unità organizzative (CdR e Divisioni), i risultati inerenti specifici processi e progetti;
- la **performance individuale** (vedi *infra* par. 5) che è intesa come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. La performance individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

2.3 Rendicontazione

L'ultima fase del ciclo della performance è la comunicazione e la condivisione dei risultati raggiunti e della relativa valutazione attraverso una pluralità di atti che differiscono in relazione agli utenti cui sono destinati.

Nel mese di aprile, in relazione alla predisposizione della **Nota integrativa al Rendiconto generale**, il Ministero provvede a rendicontare sugli obiettivi indicati a preventivo nel rispetto delle indicazioni fornite dal MEF.

L'OIV coordina l'attività, verificando la completezza e correttezza degli inserimenti da parte dei CdR nel portale della RGS dedicato. L'attività si conclude con la validazione della Nota integrativa al Rendiconto generale da parte dell'OIV.

Entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, viene definita la **Relazione del Ministro alle Camere**, predisposta sulla base di una istruttoria svolta dall'OIV, con allegato il **Rapporto sulla situazione debitoria**

dell'Amministrazione, predisposto dalla Direzione generale per le risorse, l'organizzazione i sistemi informativi e il bilancio (DGROSIB).

La Relazione del Ministro alle Camere prende in considerazione lo stato della spesa, la verifica dell'efficacia nell'allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell'azione amministrativa, con riferimento alle missioni ed ai programmi in cui si articola il Bilancio del Ministero, e lo stato di attuazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento trova definizione il principale documento di rendicontazione, la **Relazione sulla Performance**, redatta dal Segretariato generale, adottata dal Ministro e validata dall'OIV, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse stanziati indicati nel Piano della Performance, con rilevazione degli eventuali scostamenti, nonché il Bilancio di genere predisposto dalla DGROSIB.

La DGROSIB provvede, inoltre, a predisporre annualmente un bilancio di sostenibilità (sociale e ambientale) in cui si valorizza il concetto di valore pubblico specificamente verso la sostenibilità, con fattori che rapportano le politiche e le pratiche dell'Amministrazione a temi di Benessere Equo e Sostenibile (BSE) e a obiettivi sostenibili (*Sustainable Development Goals* – SDGs), più strettamente correlati alla performance. Tale documento contiene anche le risultanze dell'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale, realizzata in stretto raccordo con il Comitato Unico di Garanzia.

3 GLI ATTORI DEL PROCESSO

I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance nonché i compiti ad essi assegnati sono ([Fig.3](#)):

❖ IL MINISTRO

- adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (c.d. Direttiva di 1° livello), il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance;
- presenta la Relazione alle Camere ai sensi dell'articolo 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n. 244;
- assegna, attraverso la Direttiva di 1° livello, gli obiettivi ai dirigenti di livello generale (titolari dei Centri di responsabilità amministrativa – CdR e titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca);
- valuta la performance dei titolari di CdR e dei titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca.

❖ IL TITOLARE DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA

- propone al Ministro gli obiettivi specifici e i collegati obiettivi operativi ai fini della predisposizione del Piano delle Performance;
- predispone la Nota Integrativa a Disegno di Legge di Bilancio e a Legge di Bilancio, garantendo un collegamento tra obiettivi e risorse.
- adotta la Direttiva di 2° livello e, attraverso tale Direttiva assegna, ai dirigenti di II fascia gli obiettivi individuali;
- assicura una corretta attuazione del ciclo della performance da parte delle divisioni del proprio CdR;
- misura la performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla performance;
- misura e valuta la performance dei dirigenti della propria struttura e del personale di diretto supporto.

❖ **IL SEGRETARIO GENERALE (oltre a quanto previsto per i CDR):**

- predispone, ai fini della successiva adozione da parte del Ministro, l'Atto di indirizzo, la Direttiva di 1° livello, il Piano della performance e la Relazione sulla performance;
- coordina le attività dei CdR in sede di definizione della Nota integrativa al Bilancio di previsione;
- sovrintende all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;

❖ **IL DIRIGENTE PREPOSTO AD UFFICIO DIRIGENZIALE DI LIVELLO NON GENERALE (DIVISIONE)**

- propone al titolare del CdR gli obiettivi relativi alla propria unità organizzativa (Divisione);
- misura la performance per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla performance;
- assegna al proprio personale gli obiettivi, chiarendo il contributo individuale atteso al raggiungimento degli obiettivi della Divisione;
- misura e valuta la performance del personale della propria Divisione;

❖ **I REFERENTI DEI CENTRI DI RESPONSABILITÀ**

- svolgono un importante ruolo di collegamento e coordinamento all'interno del Centro di Responsabilità
- svolgono un ruolo di supporto tecnico e metodologico alla realizzazione delle diverse fasi del ciclo della performance per quanto di competenza del Centro di Responsabilità;
- ricevono e trasferiscono conoscenze e informazioni in merito alla corretta realizzazione del ciclo della performance.

❖ **L'OIV**

- monitora il funzionamento del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora la relativa relazione annuale;
- monitora l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala agli organi di vertice la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio;
- comunica le criticità sul ciclo della performance al Ministro e ai vertici amministrativi; nei casi e con le modalità previste dalla legge, segnala tali criticità alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- valida la Relazione sulla performance;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e, quindi, l'esistenza dei presupposti per l'utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità;
- propone al Ministro la valutazione annuale dei dirigenti di livello generale;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- verifica l'effettiva adozione, da parte dell'amministrazione, di strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi o, più in generale, di forme di coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholder) attuate in una logica di valutazione partecipativa;
- assicura ai cittadini e gli utenti la possibilità di effettuare direttamente segnalazioni sul grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati;
- valuta la performance organizzativa di intera amministrazione tenendo conto delle risultanze del sistema di misurazione e degli esiti della valutazione partecipativa;

❖ LA DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE, I SISTEMI INFORMATIVI E IL BILANCIO

- coordina le attività di rilevazione ed elaborazione delle valutazioni sulla performance individuale per il personale, assicurando il corretto utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità;
- cura lo sviluppo e la gestione del sistema informativo dedicato alla misurazione e valutazione della performance;

- assicura la formazione finalizzata ad una corretta applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

❖ IL COMITATO UNICO DI GARANZIA

- individua misure orientate alla valorizzazione del personale e ad eliminare ogni forma di discriminazione;
- elabora il Piano triennale di Azioni Positive e ne monitora l'attuazione comunicandone gli esiti all'OIV.

❖ IL PERSONALE

- È coinvolto dalla dirigenza e partecipa attivamente alla definizione degli obiettivi nella progettazione degli interventi e nella valutazione della performance.

❖ I CITTADINI, GLI UTENTI E GLI ALTRI STAKEHOLDER

- partecipano alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione (valutazione partecipativa), e sono coinvolti attivamente nella definizione delle strategie, nella progettazione degli interventi e, più in generale, nella creazione di valore pubblico che si genera attraverso lo svolgimento dell'attività istituzionale.

Figura 3: Gli attori del ciclo della performance organizzativa

Attore	Pianificazione					Monitoraggio	Rendicontazione		
	Atto di indirizzo	Nota integrativa al bilancio di previsione	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (Direttiva di 1° livello)	Piano della Performance	Direttiva di 2° livello		Nota integrativa al Rendiconto generale	Relazione alle Camere	Relazione sulla Performance
Ministro	A		A	A				A	A
UdC	C	P - C	C	C			R	C	C
OIV		V				Co	Ve	I	V
SG	R	P - Co	R	R		E/Co	R		R

CdR	C	P	P	C	A	E	R	C + R (DGROSIB)	C
Cittadini stakeholder	-	-	-	C	-	-	-	-	C

Legenda: A Adotta E Esegue R Redige
C Collabora I Istruisce V Valida
Co Coordina P Propone Ve Verifica

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa è intesa come performance a livello di processi/progetti, di unità organizzativa e dell'amministrazione nel suo complesso.

La performance organizzativa è valutata in relazione al mandato istituzionale del Ministero, alle priorità politiche individuate dal Ministro e nella prospettiva della creazione di valore pubblico per i destinatari dell'attività istituzionale.

La descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è articolata nei seguenti punti:

- i diversi livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa e i relativi scopi;
- gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori);
- le modalità di valutazione;
- la valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.

4.1 I diversi livelli di misurazione e valutazione della performance organizzativa e i relativi scopi

L'oggetto della performance organizzativa è individuato dalle seguenti unità di analisi che rappresentano livelli di valutazione distinti anche se strettamente correlati:

1. **Performance organizzativa del Ministero nel suo complesso.** È sostanzialmente relativa al grado di realizzazione degli obiettivi specifici triennali rappresentati nel Piano delle performance e intende rappresentare la capacità del Ministero nel suo complesso di creare valore pubblico, ossia un miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e delle attività del Ministero rispetto alle condizioni di partenza. A questo livello, la misurazione e valutazione ha principalmente lo scopo di migliorare l'accountability nei confronti dei cittadini e, pertanto, si connette anche alla valutazione partecipata di cui al successivo paragrafo 4.4. Ove possibile, la valutazione della performance organizzativa include anche la valutazione delle performance di "filiera", con particolare riferimento a quelle politiche pubbliche la cui formulazione e/o attuazione si realizza mediante l'intervento di più soggetti pubblici e/o privati.

2. **Performance delle unità organizzative (CdR e Divisioni).** Si riferisce al grado di realizzazione degli obiettivi operativi annuali programmati nel Piano delle performance a livello di CdR e di Divisioni. Rappresenta il risultato dell'attività posta in essere da ciascuna unità organizzativa in termini di efficienza e/o efficacia. La misurazione e valutazione della performance a livello di unità organizzativa ha principalmente lo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.
3. **Performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione.** Intende cogliere la capacità innovativa dell'amministrazione secondo una logica *bottom-up* (innovazione "dal basso", con i dipendenti come protagonisti). Si basa sulla valutazione di specifici progetti in grado di generare effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia, con risultati tangibili, misurabili e verificabili. I progetti sono presentati da gruppi di dipendenti, preferibilmente appartenenti a diverse unità organizzative. A titolo di esempio, gli ambiti di miglioramento e innovazione possono riguardare: la riduzione dei costi e o la eliminazione degli sprechi, la riorganizzazione delle attività e dei processi di lavoro, la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione, la valorizzazione di risorse strumentali o del personale, la sostenibilità economica, ambientale e sociale, l'integrità e la trasparenza, ecc..
I progetti di miglioramento e innovazione sono intesi come il livello di valutazione della performance organizzativa in cui promuovere logiche di nudge, ossia incentivi positivi all'innovazione e miglioramento organizzativo. Pertanto, è questo il livello a cui ricollegare le risorse destinate a remunerare la performance organizzativa ai sensi di quanto previsto dall'art. 19 del D.Lgs. 150/2009 e dell'art. 40, comma 3-bis, del D.Lgs. 165/2001.

4.2 Gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori)

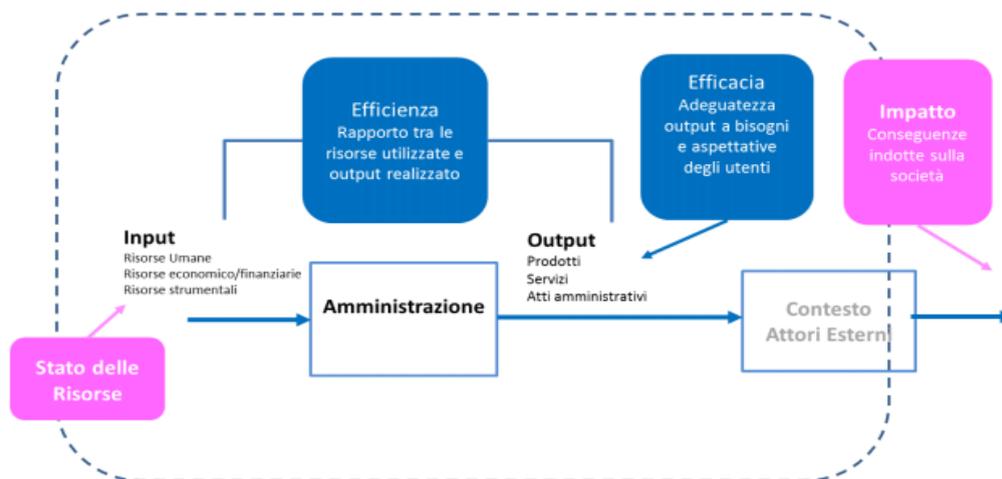
Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione e sono intesi come misure sintetiche, tipicamente espresse in forma quantitativa, composte da una o più variabili e in grado di riassumere l'andamento dell'obiettivo a cui si riferiscono.

Gli indicatori sono individuati in modo tale da poter valutare gli ambiti rilevanti della performance di cui all'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 in relazione alle diverse funzioni svolte dal Ministero (amministrazione generale, pianificazione, regolazione, vigilanza e controllo, trasferimento di risorse, erogazione di servizi). A tal fine, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del MiSE si avvale delle quattro diverse tipologie di indicatori definite dalle Linee Guida n. 1/2017 e 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica:

- a) indicatori di **stato delle risorse** che misurano in termini quantitativi e qualitativi le risorse tangibili e intangibili a disposizione del Ministero, necessarie a svolgere le attività assegnate;
- b) Indicatori di **efficienza** che misurano la capacità di realizzare attività o servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- c) Indicatori di **efficacia** che esprimono l'adeguatezza dei risultati (*output*) rispetto agli obiettivi programmati (efficacia interna) o rispetto alle aspettative e necessità degli utenti e degli altri stakeholder (efficacia esterna).
- d) Indicatori di **impatto**: esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari (diretti o indiretti), nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico- sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. In genere, questo tipo di indicatori è utilizzato per misurare gli obiettivi specifici triennali.

Il rapporto tra risorse, attori e destinatari e le corrispondenti tipologie di indicatori è rappresentato nella figura 4.

Figura 4: Stato delle risorse, Efficienza, Efficacia e Impatto



Fonte: Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance n.2/2017

4.3 Le modalità di misurazione e valutazione

La misurazione della **performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso** è realizzata attraverso l'elaborazione di un indice sintetico calcolato come media ponderata del grado di realizzazione dei *target* degli indicatori associati agli obiettivi specifici triennali e relativi alle quattro dimensioni di cui al precedente par. 4.2 (stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto). Il criterio di ponderazione usato è la proporzione degli indicatori appartenenti ad una data categoria rispetto al totale degli indicatori associati agli obiettivi specifici triennali. La valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso è effettuata dall'OIV sulla base dei seguenti criteri:

- a) analisi del grado di realizzazione dei valori programmati con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e ai fattori interni ed esterni sottostanti a questi ultimi;
- b) risultati della valutazione partecipativa di cui al successivo par. 4.4;
- c) analisi qualitativa di aspetti attinenti al benessere organizzativo, alle pari opportunità di genere, alla attuazione degli strumenti di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Il criterio di cui al punto b) avrà comunque un peso rilevante nella valutazione complessiva, come chiarito nel successivo paragrafo 4.4.4.

La misurazione della **performance delle unità organizzative** avviene attraverso gli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo di CdR o di Divisione. In particolare, viene misurato il grado di realizzazione medio dei target associati agli indicatori di ogni obiettivo. La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi e

contestualizzazione delle cause degli scostamenti tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

La valutazione della **performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione** sarà effettuata da un'apposita Commissione di valutazione, la cui disciplina è rimessa ad un successivo provvedimento. Ad ogni progetto è attribuito un punteggio (scala 0-100) sulla base dei seguenti criteri:

- pertinenza degli obiettivi progettuali rispetto ad esigenze concrete degli utenti esterni o interni e degli altri stakeholder, tenendo conto delle risultanze della valutazione partecipativa di cui al par. 4.4;
- coerenza interna della proposta progettuale, intesa come capacità di spiegare come le attività previste siano in grado di condurre ai risultati attesi;
- sostenibilità economica e organizzativa, intesa come fattibilità del progetto e durabilità dei benefici;
- impegno e coinvolgimento dei proponenti in termini di disponibilità a farsi carico, almeno in parte, dell'attuazione concreta del progetto proposto;
- partecipazione e coinvolgimento degli utenti e/o di altri stakeholder in fase di predisposizione e/o attuazione del progetto;
- evidenza e verificabilità del miglioramento quali-quantitativo e del beneficio per gli utenti esterni o interni;
- misurabilità dei risultati attraverso indicatori definiti già in fase di proposta progettuale.

In fase di valutazione potrà essere acquisito, qualora istituito, il parere dell'Organismo paritetico per l'innovazione previsto dal CCNL - Comparto funzioni centrali. Il personale è coinvolto nella valutazione dei risultati finali e negli eventuali futuri ulteriori sviluppi dei progetti di miglioramento.

4.4 La valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.

4.4.1 Il modello di riferimento

Le Linee Guida n. 4 del 2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica hanno introdotto il concetto di valutazione partecipativa con l'obiettivo generale di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della performance.

Il coinvolgimento di cittadini, degli utenti e degli altri stakeholder nel processo di valutazione della performance, oltre a essere prescritto dalla disciplina vigente in materia di performance (art. 7, comma 2, lett. c), art. 8 e art. 19-bis del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n.150 come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74), costituisce una leva fondamentale per migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione (ad esempio, cogliendo i vari significati e la differente rilevanza che i diversi stakeholder attribuiscono agli obiettivi e ai risultati conseguiti dall'amministrazione). Un'apertura in chiave partecipativa del ciclo della performance consente inoltre di limitare l'autoreferenzialità dell'amministrazione favorendo il direccionamento del sistema di programmazione, misurazione e valutazione verso la prospettiva della creazione di valore pubblico.

Caratterizzandosi per un notevole livello di flessibilità, le summenzionate Linee Guida n.4/2019 richiedono ad ogni amministrazione di specificare nel SMVP un proprio modello di valutazione partecipativa, nell'ambito di alcuni requisiti generali.

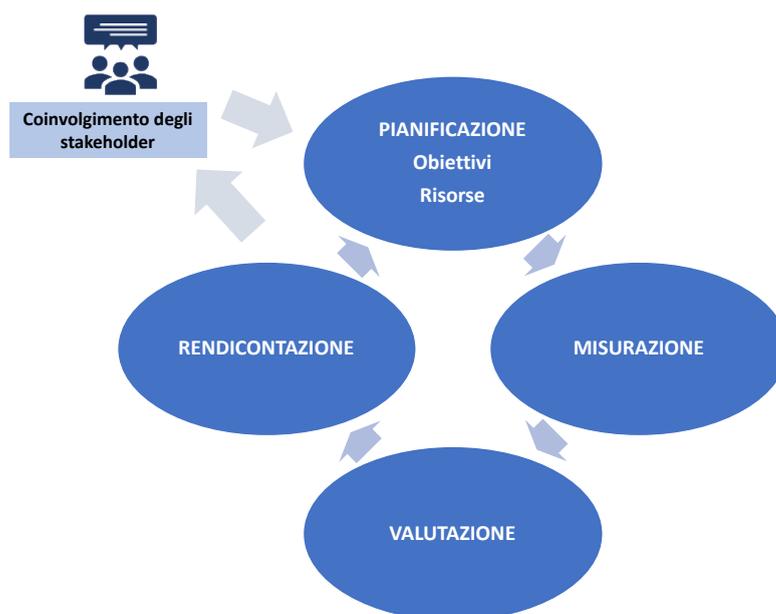
Il **modello di valutazione partecipativa del MiSE** si caratterizza per le seguenti scelte metodologiche fondamentali:

1. l'approccio partecipativo è inteso nella maniera più ampia possibile e riguarda tutto il ciclo della performance: dalla fase di programmazione fino a quella di rendicontazione ([Fig. 5](#));
2. il coinvolgimento si estende, con forme diverse, non solo agli utenti ma anche a tutti gli stakeholder del Ministero²;
3. la partecipazione riguarda a regime tutti gli obiettivi specifici del Ministero e i relativi risultati anche se, in sede di prima applicazione, potranno essere individuati alcuni obiettivi/risultati ritenuti prioritari sulla base delle priorità politiche nell'Atto di Indirizzo;
4. la partecipazione rispetta i seguenti principi fondamentali:
 - a. è *inclusiva*, consentendo la partecipazione a tutti gli stakeholder;

² Gli stakeholder sono intesi come "soggetti portatori di interesse della comunità" e rappresentano nella sostanza la collettività di riferimento del Ministero. Sono stakeholder sia i soggetti che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale (e sono perciò in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi del Ministero), sia i soggetti interessati alle attività dell'amministrazione pur non potendole influenzare. Il concetto di stakeholder è certamente più ampio di quello di utente, dal momento che sono stakeholder, oltre agli utenti, anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività, incluse le istituzioni pubbliche di vario livello, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti *no profit*, cittadini e collettività, mass media). Inoltre sono stakeholder anche i dipendenti del Ministero.

- b. è *effettiva*, nel senso che ha un effetto sui processi decisionali inerenti il ciclo di gestione della performance e deve portare a una revisione (o una migliore spiegazione) degli obiettivi specifici inseriti nel Piano o una revisione (o una migliore motivazione) della valutazione della performance organizzativa rappresentata nella Relazione sulla Performance;
- c. è *rilevante*, nel senso che riguarda a regime tutti gli obiettivi specifici e i risultati rappresentati rispettivamente nel Piano e nella Relazione sulla performance del Ministero;
- d. è *verificabile*, nel senso che tutti i dati e le informazioni prodotte dovranno essere messe a disposizione dell'OIV affinché possano essere oggetto di verifica indipendente;
- e. è *trasparente*, garantendo una pubblicità delle modalità e degli esiti del processo di valutazione;
- f. è *annuale*, nel senso che il coinvolgimento dovrà avvenire, pur con forme diverse, ogni anno;
- g. è *un processo graduale*, ossia un processo che a partire da una prima attuazione, eventualmente anche più limitata, deve garantire un miglioramento progressivamente nel tempo.

Figura 5- Valutazione partecipativa: il modello di riferimento



4.4.2 Soggetti e ruoli

All'attuazione del modello di valutazione partecipativa concorrono i seguenti soggetti che svolgono i ruoli di seguito indicati:

- **Segretariato generale:** ha un ruolo di coordinamento complessivo delle fasi del processo di valutazione partecipativa (vedi par. 4.4.5) e degli altri soggetti che vi intervengono; convoca gli incontri e può costituire gruppi di lavoro o *task force*; predispone gli strumenti con cui realizzare la partecipazione; appronta le eventuali revisioni al Piano della performance e/o alla Relazione sulla performance a seguito degli esiti della partecipazione; promuove ulteriori azioni volte a rivedere i processi decisionali o a migliorare l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata.
- **Direzione Generale per le Risorse, l'Organizzazione, i Sistemi Informativi e il Bilancio (DGROSIB) – Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP):** fornisce supporto tecnico con riferimento ai sistemi organizzativi e informatici a supporto della valutazione partecipata; l'URP interviene nel processo con un ruolo attivo, assicurando una piena integrazione della valutazione partecipata con gli altri canali di accesso, partecipazione e relazione con i cittadini.
- **CUG:** contribuisce nell'ambito del suo ruolo di osservazione del personale, del clima organizzativo, delle dinamiche relazionali interne e delle eventuali criticità.
- **Responsabile per la prevenzione della corruzione - Struttura di supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione:** collaborano alla valutazione partecipata garantendo la sinergia tra gli strumenti di valutazione partecipata e gli strumenti di trasparenza e, in particolare, il registro dei portatori di interesse.
- **Ufficio stampa:** ha un ruolo di supporto tecnico e di raccordo con le attività di comunicazione istituzionale.
- **Centri di Responsabilità:** sono responsabili della concreta attuazione delle fasi del processo di valutazione partecipativa (vedi par. 4.4.5); forniscono le informazioni necessarie per "mappare" gli stakeholder e per identificare gli oggetti della valutazione partecipata; rivedono i processi decisionali e l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della

valutazione partecipata; nominano un proprio referente per la valutazione partecipata.

- **Referenti dei Centri di Responsabilità:** forniscono un ruolo di supporto operativo alla realizzazione delle fasi del processo di valutazione partecipata (vedi par. 4.4.5) per quanto di competenza del Centro di Responsabilità;
- **OIV:** verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'amministrazione nel proprio SMVP e l'effettivo rispetto di tale modello, al fine di presidiare la corretta applicazione dei principi di cui al paragrafo 4.4.1. L'OIV verifica la previsione dei requisiti minimi delineati dalle Linee Guida N. 4/2019. Utilizza gli esiti del processo di partecipazione ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla performance.
- **Stakeholder:** sono chiamati a svolgere un ruolo attivo fornendo, attraverso le modalità e i canali messi a punto dall'amministrazione, un contributo alla definizione degli obiettivi specifici e alla valutazione dei relativi risultati, migliorando la qualità complessiva del ciclo di gestione della performance e, quindi, delle politiche e dell'attività del Ministero. Il contributo fornito deve essere costruttivo, trasparente e reso in maniera tale da escludere ogni conflitto di interessi.

4.4.3 Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte

La valutazione ha come **oggetto** gli obiettivi specifici e i relativi risultati con riferimento alle funzioni del Ministero, che riguardano principalmente:

- la definizione di politiche pubbliche, strategie e programmi nazionali in ambiti estremamente rilevanti per lo sviluppo economico e sociale (ad esempio, la politica industriale, l'energia o le telecomunicazioni);
- il trasferimento di risorse a soggetti terzi per promuovere finalità di interesse pubblico (ad esempio, gli incentivi alle imprese);
- la regolamentazione attraverso normative e standard che definiscono il quadro giuridico che regola i diritti e i doveri nonché gli spazi d'azione dei privati e delle amministrazioni pubbliche (ad esempio, le norme tecniche per la sicurezza e l'integrità delle reti o il rilascio di autorizzazioni per la ricerca degli idrocarburi);

- il controllo o la verifica del rispetto da parte di cittadini o imprese del rispetto delle norme poste a tutela dell'interesse pubblico (ad esempio, l'attività di monitoraggio e di controllo dello spettro radioelettrico nazionale o la vigilanza sul sistema cooperativo).

A tali funzioni si associa la funzione di amministrazione generale che consiste in attività di supporto al funzionamento di strutture e servizi interni al Ministero e che riguarda soprattutto gli utenti interni.

Le attività principali del MiSE attengono pertanto all'esercizio di funzioni di finanziamento, regolazione e controllo, mentre l'erogazione di servizi finali agli utenti ha una dimensione molto circoscritta (principalmente servizi di informazione e assistenza). Per tali ragioni l'oggetto della valutazione partecipata è costituito dagli obiettivi specifici e dai relativi risultati raggiunti. Tali elementi sintetizzano le modalità con cui il MiSE ha inteso contribuire - e ha poi nei fatti contribuito - alla creazione di valore pubblico attraverso lo svolgimento delle proprie funzioni.

In questo modo, da un lato, l'oggetto della valutazione è ampio, ricomprendendo la parte più rilevante della missione istituzionale, dall'altro, la partecipazione può risultare particolarmente motivante per gli stakeholder che, attraverso il meccanismo della partecipazione, possono incidere in maniera propositiva e sostanziale al processo di formazione delle politiche, delle strategie e alla valutazione strategica. Tale approccio è definito sulla base di quanto delineato nel paragrafo 5 delle LG DFP n.4/2019.

Dal momento che la valutazione riguarda gli obiettivi specifici inseriti nel Piano della Performance e i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla Performance, la dimensione di **performance organizzativa** coinvolta nella valutazione è quella della performance dell'amministrazione nel suo complesso (paragrafo 4.1).

4.4.4 Finalità ed effetti della valutazione partecipativa

La **finalità** principale del processo partecipativo è quello di aumentare la qualità delle strategie pianificate e attuate dal Ministero e, per tale tramite, di creare di valore pubblico.

Gli **effetti** della valutazione partecipata sono i seguenti:

- eventuale revisione degli obiettivi specifici alla luce dei contributi degli stakeholder;

- eventuale riformulazione (migliore definizione e maggiore chiarezza) degli obiettivi;
- eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori target degli indicatori;
- eventuale reingegnerizzazione dei processi o delle modalità di svolgimento delle attività.

Con riferimento a tutti gli effetti sopraelencati il Ministero rende pubblici in modo trasparente le azioni poste in essere ad esito del processo partecipativo.

I **risultati** della partecipazione saranno valutati dall'OIV attraverso l'indice tipologico³ riportato nella Fig. 6, che prende in considerazione due variabili ordinali:

1. *il grado di coinvolgimento degli stakeholder*: il giudizio motivato tiene conto del numero e della varietà degli stakeholder nonché della multicanalità del coinvolgimento;
2. *l'effettività della partecipazione*: il giudizio tiene conto del numero e della varietà dei *feedback* ricevuti e dell'effettivo livello di considerazione degli stessi da parte dell'amministrazione.

L'indice è accompagnato da una breve relazione illustrativa.

Figura 6 – Indice tipologico per la valutazione dei risultati della valutazione partecipativa

		Grado di coinvolgimento degli stakeholder		
		Alto	Medio	Basso
Effettività della partecipazione	Alto	Eccellente	ottimo	sufficiente
	Medio	Buono	sufficiente	sufficiente
	Basso	insufficiente	insufficiente	insufficiente

Le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e performance organizzativa - ossia le **modalità di utilizzo dei risultati** - sono le seguenti:

³ Nei casi in cui – come quello di specie – gli elementi da sintetizzare nell'indice non siano misurati a livello di scala cardinale, non sarebbe corretto costruire un indice matematico. In tali casi, la modalità corretta per sintetizzare l'informazione fornita da variabili categoriali o ordinali è l'*indice tipologico* che si basa su una tabella nella quale le categorie di una variabile sono riportate nelle righe e le categorie dell'altra sono riportate nelle colonne, e in ogni cella c'è un "tipo", cioè la combinazione logica di una categoria della variabile nelle righe con la categoria della variabile nelle colonne.

- la valutazione della performance organizzativa (basata sull'indice descritto nel primo capoverso del paragrafo 4.3) e i risultati della valutazione partecipata (basata sull'indice di cui alla Fig. 6) hanno pari peso;
- con riferimento al ciclo della performance di un dato anno, l'OIV elabora un indice tipologico complessivo di valutazione partecipata della performance organizzativa dell'intera amministrazione, costruito secondo le modalità riportate nella Fig. 7.

L'indice è accompagnato da una breve relazione illustrativa.

Figura 7 - Indice tipologico complessivo di valutazione partecipata della performance organizzativa

		risultato della valutazione partecipata (indice Fig. 6)				
		eccellente	ottimo	Buono	sufficiente	insufficiente
valutazione della performance organizzativa (indice sintetico par. 4.3)	91-100	eccellente	ottimo	distinto	buono	incongruente
	81-90	ottimo	distinto	buono	buono	incongruente
	71-80	distinto	buono	buono	sufficiente	insufficiente
	61-70	buono	buono	sufficiente	sufficiente	insufficiente
	<60	incongruente	incongruente	insufficiente	insufficiente	gravemente insufficiente

4.4.5 Processo e tempi

La valutazione partecipativa è messa in atto attraverso un processo articolato nelle seguenti fasi:

i) **“Mappatura” degli stakeholder.**

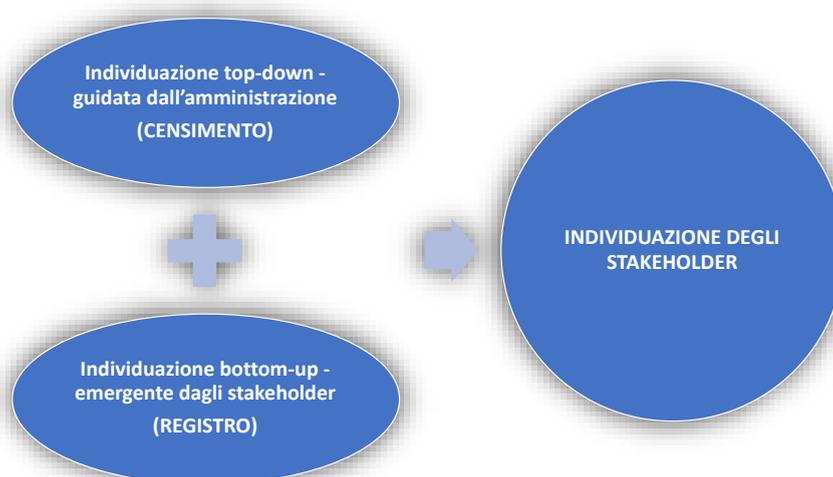
In questa fase sono prima individuati tutti coloro che sono interessati all'attività e agli obiettivi del Ministero e/o che possono condizionarne il raggiungimento (stakeholder). Successivamente gli stakeholder sono classificati in categorie omogenee e sono stabilite le modalità di coinvolgimento.

L'individuazione degli stakeholder avviene garantendo che non sia unicamente l'amministrazione ad individuare unilateralmente gli stakeholder, ma lasciando la possibilità agli stessi stakeholder di qualificarsi come tali, purché in maniera trasparente. In particolare, l'identificazione degli stessi avviene utilizzando i seguenti canali (Fig. 8):

- Censimento degli stakeholder da parte di ogni Centro di Responsabilità del Ministero, con il coordinamento del Segretariato Generale e mediante la costituzione di uno specifico gruppo di lavoro partecipato da almeno un referente per ogni CdR.
- Registro dei portatori di interesse. Il registro, istituito presso il MiSE con Direttiva del Ministro Di Maio del 24 settembre 2018, è uno strumento di partecipazione attiva e controllo, che prende spunto dal modello utilizzato dalle Istituzioni Europee. Al registro possono autonomamente iscriversi tutti i soggetti, persone fisiche o giuridiche, che rappresentano professionalmente presso il Ministero dello sviluppo economico (MISE) interessi leciti, anche di natura non economica. È necessario essere registrati nel caso in cui si voglia richiedere un incontro al Ministro, ai Viceministri, ai Sottosegretari ed ai Direttori Generali.

La combinazione di questi due canali di identificazione (*top-down* e *bottom-up*) consente di evitare l'autoreferenzialità nella mappatura degli stakeholder e al contempo garantire maggiore trasparenza e completezza.

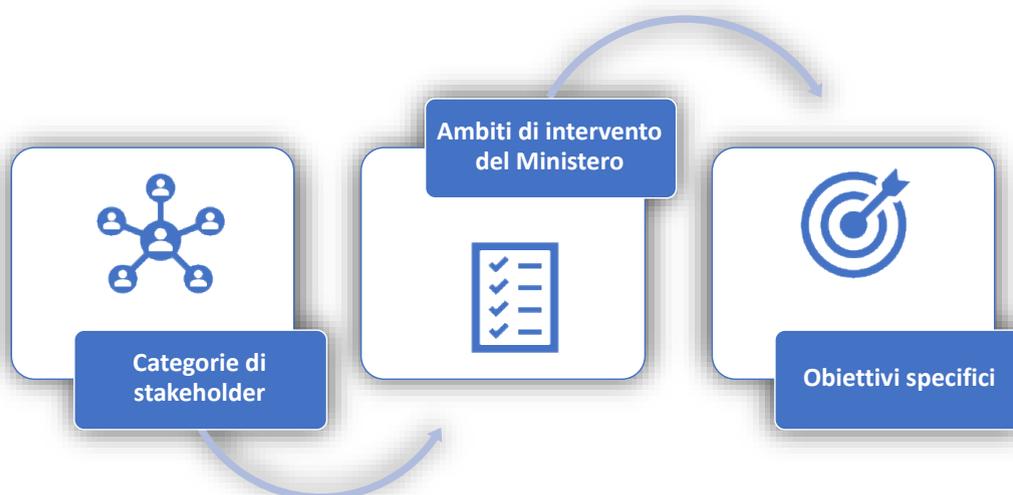
Figura 8 – Identificazione degli stakeholder



Dopo essere stati individuati, gli stakeholder sono classificati in categorie e “abbinati” ad uno o più ambiti di intervento del MiSE, tenendo conto della natura del loro interesse. Gli ambiti di intervento sono poi associati ad uno o più obiettivi specifici del Ministero. In questo modo è possibile creare una

catena logica tra stakeholder, ambiti di intervento del Ministero e obiettivi specifici (Fig. 9).

Figura 9 – Classificazione e abbinamento degli stakeholder



In ossequio al principio di inclusività (paragrafo 4.4.1), a tutti gli stakeholder è garantita la possibilità di partecipazione, sebbene con modalità e canali diversi. In particolare, tutti gli stakeholder saranno invitati a partecipare attraverso una consultazione pubblica via *web*. In ossequio ai principi di efficienza ed efficacia del processo, l'eventuale impiego di strumenti di coinvolgimento più complessi e onerosi in termini organizzativi (ad esempio, *focus group*, *panel di esperti*, ecc.; vedi *infra* il paragrafo 4.4.6) è applicata ad una platea selezionata di stakeholder. In questo ultimo caso, si utilizzano criteri trasparenti per individuare gli stakeholder da coinvolgere in maniera più "intensa", tra cui: il grado di disponibilità a partecipare, il livello di rappresentatività dell'interesse, la frequenza dei contatti con l'amministrazione, l'entità dei rapporti economico-finanziari con il Ministero.

ii) **Selezione dell'oggetto della valutazione partecipata.**

In questa fase è definito l'oggetto della valutazione. Come già descritto nel paragrafo 4.4.3, sono oggetto di valutazione partecipata gli obiettivi specifici inseriti nel Piano delle performance dell'anno *t* e i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla performance redatta al termine del ciclo di gestione della performance a cui si riferisce il Piano (anno *t+1*). Di norma la partecipazione riguarda tutti gli obiettivi specifici, sebbene si possa decidere di operare una selezione di alcuni obiettivi tenendo conto delle

priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo. In quest'ultimo caso, la selezione è proposta dal Segretario Generale, sentito l'OIV, garantendo che siano comunque rappresentati aspetti rilevanti della missione istituzionale del Ministero.

iii) **Motivazione degli stakeholder.**

In questa fase, prima di attuare il coinvolgimento vero e proprio, sono messe in atto iniziative volte a motivare gli stakeholder alla partecipazione e renderla più semplice, informata, consapevole e costruttiva. In particolare, sono attuate forme di comunicazione e di formazione/informazione volte a chiarire i fini, i tempi e le modalità della partecipazione. Il Segretariato generale, in raccordo con l'ufficio stampa e con l'ufficio relazioni con il pubblico, mettono a punto tali iniziative.

iv) **Valutazione partecipata degli obiettivi specifici.**

In questa fase, gli stakeholder sono coinvolti - con gli strumenti descritti nel successivo paragrafo 4.4.6 – e forniscono il loro riscontro sugli obiettivi specifici predisposti dall'amministrazione ai fini di un loro inserimento nel Piano della Performance. I commenti degli stakeholder possono riguardare la rilevanza, la pertinenza e la chiarezza degli obiettivi, l'adeguatezza di indicatori e valori target e, più in generale, il contributo potenziale alla creazione di valore pubblico. Gli stakeholder possono anche proporre nuovi obiettivi o una diversa formulazione di quelli proposti o indicare possibili modalità efficaci di implementazione degli obiettivi. Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta dal Segretariato Generale, con il contributo di tutto il gruppo di lavoro eventualmente costituito ai sensi di quanto previsto nel precedente paragrafo 4.4.2..

v) **Utilizzo degli esiti della valutazione partecipata per la revisione degli obiettivi specifici.**

In questa fase, qualora la valutazione di cui al precedente punto abbia fatto emergere potenziali margini di miglioramento degli obiettivi inizialmente formulati, si attuano una o più delle seguenti azioni:

- introduzione di nuovi e diversi obiettivi rispetto a quelli inizialmente formulati;

- migliore definizione e maggiore chiarezza nella formulazione degli obiettivi inizialmente previsti;
- eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori target degli indicatori.

In ogni caso, la decisione in merito all'azione da porre concretamente in essere spetta, sulla base delle responsabilità definite nel paragrafo 3, al Ministero e non deve essere intesa come delega del potere decisionale agli stakeholder. Inoltre, deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa.

vi) **Valutazione partecipata dei risultati ottenuti.**

In questa fase, gli stakeholder che hanno precedentemente partecipato alla valutazione degli obiettivi sono nuovamente coinvolti e forniscono il loro riscontro sui risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso. I commenti degli stakeholder possono riguardare sia il merito sia la chiarezza nella esposizione dei risultati. Possono inoltre essere forniti contributi utili alla migliore contestualizzazione dei risultati.

Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta dal Segretariato Generale, con il contributo di tutto il gruppo di lavoro eventualmente costituito ai sensi di quanto previsto nel precedente paragrafo 4.4.2.

vii) **Utilizzo degli esiti della valutazione partecipata sui risultati.**

Gli esiti della valutazione partecipativa sui risultati sono utilizzati dall'amministrazione ai fini di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione. Sono inoltre considerati ai fini di impostare il successivo ciclo della performance. In ogni caso deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa.

Inoltre, gli esiti della valutazione sono utilizzati dall'OIV al fine di completare la valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso (vedi *supra* il paragrafo 4.4.4).

I tempi di svolgimento delle fasi, con l'indicazione degli attori principalmente coinvolti, sono descritti nella Fig. 10.

Figura 10 – Tempi e attori principali del processo



4.4.6 Strumenti e metodi adottati

Gli strumenti utilizzati per il coinvolgimento sono principalmente tre:

- i) *Consultazione pubblica*: è uno strumento che intende offrire a tutti gli stakeholder la possibilità di formulare osservazioni e proposte. La consultazione avverrà attraverso la predisposizione di un questionario on-line sul sito *web* del Ministero (o apposito portale dedicato) il cui scopo è quello di raccogliere commenti e proposte sugli obiettivi specifici e i risultati del Ministero. La consultazione è strutturata in maniera tale che si possa rispondere anche solo ad alcune delle domande, sulla base dei temi che si ritengono di maggiore interesse.
- ii) *Panel di esperti tematici*: questa forma di coinvolgimento è finalizzata ad acquisire il contributo sugli obiettivi specifici e i risultati a più elevato contenuto tecnico. Sono invitati a partecipare soggetti esperti che hanno un ruolo terzo come le Autorità indipendenti, soggetti operanti sulla base di una concessione pubblica, Enti di ricerca e Università, esperti indipendenti, associazioni di lavoratori, altri soggetti che non hanno interessi immediati e diretti, come le associazioni settoriali particolarmente rappresentative. La

partecipazione al gruppo tematico di esperti non preclude la partecipazione anche alla consultazione pubblica.

- iii) *Focus group*: questo metodo consiste nel riunire un ristretto gruppo di persone ed è finalizzata a sviluppare un dibattito attorno ad alcuni temi specifici inerenti agli obiettivi, gli indicatori, i target e i risultati raggiunti. Il dibattito è moderato da un moderatore individuato dall'amministrazione, che prepara le domande, sollecita l'intervento di ogni partecipante, stimola la discussione ed infine raccoglie tutti gli scambi e i contributi che emergono. Destinatari dei *focus* sono tutte le persone potenzialmente interessate al tema che si sta discutendo. I gruppi, pur limitati nella loro numerosità, sono composti in modo da poter contribuire, da diversi punti di vista, alla focalizzazione delle questioni.

In sede di prima applicazione si potranno utilizzare alternativamente uno o più strumenti in condivisione tra di loro. A regime, invece, è preferibile un utilizzo combinato degli strumenti in modo da sfruttarne i vantaggi e limitarne i potenziali rischi.

4.4.7 *Privacy e sicurezza*

Il modello garantisce il rispetto della *privacy* e della sicurezza per tutti i partecipanti e valutatori. Laddove il coinvolgimento degli stakeholder comporti il trattamento di dati personali⁴ sono adottate idonee misure tecniche e organizzative al fine di rispettarne la protezione, conformemente al regolamento europeo (art. 24 RGPD). A tal fine, il coordinatore del processo di valutazione partecipata coinvolge il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD. Ai soggetti partecipanti alle consultazioni è fornita un'idonea informativa sul trattamento dei dati personali che contenga tutti gli elementi previsti dall'art. 13 del RGPD.

⁴ Per «dato personale» si intende «qualsiasi informazione riguardante una persona fisica identificata o identificabile («interessato»)» e «si considera identificabile la persona fisica che può essere identificata, direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all'ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica, culturale o sociale» (art. 4, par. 1, n. 1, del Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) 2016/679-RGPD).

5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 Principi fondamentali e scopi della valutazione della performance individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati realizzati dal (o grazie al contributo rilevante del) singolo individuo. In altri termini, la performance individuale attiene al contributo dato dalla persona al conseguimento degli obiettivi della struttura in cui opera.

La valutazione della performance individuale è improntata ai seguenti principi:

- ❖ predeterminazione degli obiettivi;
- ❖ motivazione del giudizio;
- ❖ diretta conoscenza dell'attività del valutato;
- ❖ partecipazione al processo da parte del valutato.

È necessario attivare momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato in tutte le fasi del processo (programmazione, monitoraggio e valutazione). Tali momenti, per ottenere gli effetti sperati, devono porsi quale parte integrante di un processo continuo ed essere, allo stesso tempo, strumento per portare a conoscenza del dipendente le aspettative che la struttura ha nei suoi confronti.

La valutazione della performance individuale deve essere concepita dai valutatori come una leva per il miglioramento, la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo individuale dei valutati. Le valutazioni devono sempre essere riferite esclusivamente all'oggetto della valutazione; in altri termini si devono valutare i risultati ottenuti e i comportamenti attuati e non "le persone" in quanto tali.

I principali scopi del processo di valutazione sono i seguenti:

- a) indirizzare l'attenzione e le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale all'organizzazione. La definizione e la comunicazione delle attese (obiettivi e comportamenti) consente al valutato di sapere cosa ci si aspetta da lui e, conseguentemente, di orientare i propri sforzi al meglio e in modo allineato con le priorità istituzionali;
- b) aumentare il livello di trasparenza e chiarezza organizzativa. La definizione delle attese richiede di chiarire preventivamente le attività e le responsabilità di ciascun valutato.
- c) "esplicitare" l'interazione tra valutatore e valutato rendendola più trasparente e chiara, consentendo a quest'ultimo di conoscere e comprendere il perché

di un eventuale scostamento tra le attese di performance e la performance effettiva;

- d) costituire un elemento di progettazione del futuro e di sviluppo delle competenze delle persone;
- e) motivare le persone a migliorarsi anche, ma non solo, attraverso l'attivazione di meccanismi di premialità.

La valutazione individuale deve essere intesa dai valutatori e dai valutati come una opportunità di crescita e miglioramento dal momento che esiste un chiaro collegamento tra comportamento individuale, capacità organizzativa e relazionale, benessere del personale, da un lato, e crescita professionale del personale, trasparenza e integrità, dall'altro.

5.2 I soggetti: valutati e valutatori

I **soggetti valutati** ai sensi dell'articolo 9 commi 1 e 2 del D.Lgs. 150/2009, sono rappresentati dai:

- 1) dirigenti e dal personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. Nel Ministero sono quindi valutati:
 - o il segretario generale e i dirigenti preposti ad Uffici di livello dirigenziale generale (CdR);
 - o i dirigenti titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca;
 - o i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni);
- 2) personale di livello non dirigenziale: tutto il personale appartenente alle differenti aree funzionali del Ministero.

I **valutatori** sono individuati come di seguito:

- il Ministro valuta, su proposta dell'OIV, il Segretario generale, i dirigenti preposti ad Uffici di livello dirigenziale generale e i dirigenti titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca;
- il segretario generale e i dirigenti preposti ad Uffici di livello dirigenziale generale valutano i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni) afferenti al proprio CdR;

- i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni) valutano il personale di livello non dirigenziale afferente al proprio ufficio.

Ai dirigenti e al personale degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro si applica quanto previsto dal successivo paragrafo 5.7.

5.3 Gli oggetti della valutazione: risultati e comportamenti

La performance individuale si impernia su due componenti fondamentali:

1. **Risultati:** sono intesi come grado di realizzazione degli obiettivi specificatamente assegnati alla responsabilità del singolo individuo (dirigente o non) tramite uno processo esplicito e trasparente. In linea generale, possono essere assegnati alla responsabilità individuale:
 - obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
 - eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Con riferimento ai dirigenti (di livello dirigenziale e non) gli obiettivi sono assegnati alla responsabilità individuale attraverso le direttive (rispettivamente, di primo e secondo livello)⁵.

Con riferimento al personale non dirigente, entro 30 giorni dall'adozione della direttiva di secondo livello, i dirigenti assegnano gli obiettivi alla responsabilità individuale dei dipendenti appartenenti alle proprie unità organizzative. Laddove non diversamente stabilito dal dirigente, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente gli obiettivi dell'unità organizzativa a cui appartiene, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.Lgs. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

2. **Comportamenti organizzativi:** attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione. I comportamenti organizzativi sono delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dal contesto e dalle caratteristiche proprie dell'individuo stesso (tra cui, in

⁵ Si veda *infra* il paragrafo 2.1, pagg. 11 e 12.

particolare, le competenze professionali). La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso il confronto tra i comportamenti attesi dal valutato e quelli concretamente agiti.

Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione sono stati ritenuti rilevanti i comportamenti sintetizzati nei seguenti **dizionari dei comportamenti** (box 1, 2 e 3). I comportamenti individuati variano in relazione al ruolo ricoperto. In questa prospettiva, ad esempio, per i dirigenti è stato previsto un comportamento atteso attinente alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una **significativa differenziazione dei giudizi** ai sensi di quanto stabilito dall'art. 9, comma 1, lettera d) del D.Lgs. 150/2009. Per i titolari di incarico di studio e ricerca sono invece attesi comportamenti diversi, tenuto conto che non dirigono strutture organizzative.

Si è anche introdotta un'area comportamentale trasversale sia ai dirigenti che al personale non dirigenziale riguardante la componente "etica pubblica", riferita alla osservanza del Codice di comportamento e del Piano Triennale di prevenzione della corruzione, allo scopo di rafforzare anche per questo importante aspetto l'integrazione fra performance e prevenzione della corruzione. Con riferimento a quest'ultimo comportamento, qualora nei confronti del valutato sia stata accertata tramite procedimento disciplinare, conclusosi con sanzione, la violazione del codice di comportamento, la componente etica pubblica viene valutata con un punteggio pari a zero.

I. LEADERSHIP

I.A) COLLABORAZIONE, RELAZIONE E COMUNICAZIONE. È un punto di riferimento *all'interno dell'amministrazione*, ascolta i propri collaboratori e sa motivarli verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.

Sa promuovere le posizioni dell'Amministrazione nella rete di relazioni esterne, sa curare l'interazione con gli stakeholder. Ha cura della comunicazione interna, del clima organizzativo e della motivazione dei collaboratori e sa incentivare lo scambio delle informazioni e delle conoscenze

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Non motiva adeguatamente i collaboratori e si approccia esclusivamente in rapporto ai risultati da raggiungere; non tiene conto delle problematiche e delle esigenze poste dall'esterno e dai dipendenti e comunica in modo frammentario e non organizzato.
- 2) Presta un supporto non sempre adeguato alla crescita professionale dei propri collaboratori; non riesce a valorizzare il contributo di tutti i dipendenti alla qualità del risultato verso l'esterno.
- 3) Ascolta e comprende i collaboratori, li motiva assegnando compiti e responsabilità che tengono conto delle competenze e delle attitudini professionali, ne tutela il benessere lavorativo e le esigenze di crescita professionale; sa leggere il contesto istituzionale e i suoi scenari di sviluppo esprimendo con efficacia gli orientamenti dell'amministrazione sia attraverso il dialogo con gli interlocutori esterni sia attraverso il trasferimento delle proprie conoscenze nel processo lavorativo interno.
- 4) Presta attenzione all'equilibrio del gruppo, interviene in presenza di eventuali criticità, diffonde e condivide le informazioni sulle tematiche che possono migliorare i risultati delle attività; promuove concretamente l'orientamento all'utente nella struttura e organizza momenti di incontro.
- 5) Promuove il miglioramento continuo e sa assumere il ruolo di guida credibile e punto di riferimento. Rende possibile il cambiamento con una buona comunicazione sugli obiettivi da raggiungere, con decisioni equilibrate e attente al proprio team e con la capacità di anticipare le osservazioni dei propri interlocutori; dialoga efficacemente con gli stakeholder in sede di formulazione degli obiettivi di performance e coopera con l'Amministrazione ai fini della loro consultazione in sede di pianificazione annuale.

I.B) ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI. Ha la capacità di contestualizzare i problemi e le situazioni complesse valutando le alternative possibili e scegliendo quella ottimale

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Affronta solo le problematiche di routine e le risolve in maniera spesso inefficace o replicando le soluzioni adottate nel passato.

- 2) Reagisce ai problemi solo in una prospettiva del momento, tamponando la situazione senza risolverla definitivamente
- 3) Conosce bene il contesto operativo e sa individuare in anticipo le incognite dalla cui soluzione può dipendere il risultato.
- 4) In presenza di nuove problematiche, sa scegliere le soluzioni ottimali dopo aver valutato effetti e possibili imprevisti di ciascuna alternativa.
- 5) Assicura la soluzione delle problematiche complesse modificando con tempestività i propri schemi di lavoro, producendo un piano di azione dettagliato; ne effettua il monitoraggio per ottenere i risultati attesi.

II. PIANIFICAZIONE E GESTIONE

II.A) PROGRAMMAZIONE E MONITORAGGIO. Partecipa attivamente agli incontri di coordinamento e di condivisione; possiede capacità di pianificazione a medio e lungo termine, sa identificare le priorità, gestire le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività anche sulla base di monitoraggi intermedi

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Pianifica gli obiettivi in maniera generica e con scarsa aderenza alle indicazioni metodologiche previste dal sistema di misurazione e valutazione; non è interessato agli incontri di coordinamento e non vi partecipa senza adeguata giustificazione.
- 2) Pianifica gli obiettivi in maniera poco sfidante, utilizzando indicatori deboli e target poco adeguati; mostra poco interesse agli incontri di coordinamento e vi partecipa con discontinuità.
- 3) Pianifica gli obiettivi in maniera sufficientemente aderente alle indicazioni metodologiche, pur dimostrando una modesta propensione all'innovazione; è interessato agli incontri di coordinamento, ma vi partecipa molto saltuariamente delegando ad altri la sua presenza.
- 4) Pianifica gli obiettivi in maniera pienamente aderente alle indicazioni metodologiche dimostrando una discreta propensione all'innovazione; partecipa con interesse agli incontri di coordinamento.
- 5) Riesce a pianificare e a ricalibrare obiettivi e target in maniera "sfidante" anche attraverso una interazione efficace, tempestiva e puntuale con le strutture di coordinamento in materia (Segretariato e/o OIV); Partecipa agli incontri di coordinamento collaborando fattivamente con proposte innovative e soluzioni.

II.B) SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE E DELL'ORGANIZZAZIONE. Ha la capacità di predefinire le attività da svolgere, di gestire e sviluppare e valutare le risorse umane, differenziando i giudizi in maniera tale da consentire il miglioramento delle competenze e lo sviluppo delle professionalità.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Dimostra una scarsa capacità di gestione e valutazione delle risorse umane assegnate; non differenzia i giudizi di valutazione attribuendo il massimo punteggio a tutti i valutati o, in ogni caso, attribuisce giudizi del tutto indifferenziati; interpreta la valutazione come un fatto meramente burocratico.

- 2) Sa gestire i propri collaboratori solo in presenza di contesti organizzativi stabili; pur differenziando in una certa misura i giudizi di valutazione, non dimostra il giusto impegno nel processo di valutazione; non si confronta con il valutato e/o non definisce un percorso di crescita e sviluppo di quest'ultimo.
- 3) Dimostra una sufficiente capacità di gestione e valutazione delle risorse umane assegnate; differenzia in una certa misura i giudizi di valutazione ma interagisce poco con il valutato e definisce i percorsi di sviluppo professionale in maniera limitata.
- 4) Sa riorganizzare le risorse dopo eventi di riorganizzazione senza creare disorientamento nel personale; opera una adeguata differenziazione dei giudizi.
- 5) È in grado gestire e organizzare il personale alle proprie dipendenze; mostra ottime capacità di valutazione dei propri collaboratori operando una adeguata differenziazione dei giudizi e costruendo percorsi di crescita e sviluppo professionale; motiva i propri collaboratori.

III. ETICA PUBBLICA

III.A) CODICE DI COMPORTAMENTO E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE. Ha la capacità di assicurare il buon andamento e l'imparzialità coerentemente al codice di comportamento; agisce nel rispetto della legalità, integrità e onore, coerentemente alle misure di anticorruzione

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Considera il codice di comportamento un adempimento formale e non ne diffonde la conoscenza presso il personale; non attua adeguatamente le misure contenute nel PTPC.
- 2) Attua le misure contenute nel PTPC in modo ripetitivo e in una logica di adempimento solo formale.
- 3) Attua le misure contenute nel PTPC nei tempi e modi previsti.
- 4) Monitora lo stato di attuazione del Codice di comportamento tenendone conto ai fini della valutazione del personale; Individua le misure di prevenzione della corruzione nella propria responsabilità, collabora con il RPCT nel monitoraggio del PTPC e nella segnalazione di disfunzioni, criticità e violazioni.
- 5) Promuove la cultura dell'etica e della legalità nella propria unità organizzativa, sensibilizzando i propri collaboratori.

Box 2 – Dizionario dei comportamenti per i titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca

I. QUALITÀ E ACCURATEZZA DEL LAVORO

È in grado di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate alla qualità e tempestività delle prestazioni di consulenza/studio/ricerca. È capace di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Non rispetta i tempi e/o la qualità attesi con riferimento alle prestazioni di consulenza/studio/ricerca.
- 2) Realizza output non sempre adeguati agli standard dell'amministrazione.
- 3) Garantisce la qualità e l'accuratezza del proprio lavoro ottenendo livelli di qualità coerenti con lo standard dell'organizzazione.
- 4) Opera con costanza e precisione nell'esecuzione del proprio lavoro e delle attività richieste.
- 5) Comprende le necessità dell'organizzazione e attiva azioni volte a ottenere eccellenti livelli di qualità e tempestività nelle prestazioni di consulenza/studio/ricerca.

II. ORIENTAMENTO AL RISULTATO

È in grado di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Si applica costantemente per il raggiungimento dei risultati di competenza. Sa essere efficace finalizzando con continuità le proprie attività al conseguimento dei risultati.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Ottiene risultati insufficienti e dimostra una scarsa motivazione.
- 2) Realizza risultati non sempre soddisfacenti; non regola il livello delle prestazioni e delle risorse in relazione all'importanza delle attività e degli obiettivi da raggiungere.
- 3) Agisce coerentemente agli impegni presi, realizzando risultati soddisfacenti.
- 4) Riconosce le priorità e le urgenze dell'amministrazione e individua le modalità migliori per conseguire il risultato.
- 5) Persevera nel raggiungimento del risultato; non si scoraggia di fronte a situazioni complesse; realizza risultati eccellenti.

III. PROBLEM SOLVING

Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Non riesce a comprendere gli aspetti essenziali dei problemi che riguardano la propria attività e rimette ad altri la loro soluzione.
- 2) Dimostra una limitata propensione ad affrontare i problemi.
- 3) Affronta i problemi e cerca soluzioni ma solo quando è possibile seguire strade già tracciate.
- 4) Analizza i fatti e i dati disponibili per decidere valutando collegamenti, analogie e differenze utili per individuare cause e soluzioni.
- 5) Risolve i problemi, anche in autonomia se necessario, implementando la soluzione più adatta.

IV. ADATTABILITÀ E FLESSIBILITÀ

Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) È totalmente autoreferenziale nello svolgimento del proprio lavoro e non coordina la propria attività con quella di altri soggetti nell'organizzazione.
- 2) Non sa gestire adeguatamente le situazioni nuove, incerte e poco definite.
- 3) Accetta di intraprendere nuove attività e progetti ma solo se ripetutamente invitato a farlo.
- 4) Adatta i propri schemi operativi ed il proprio comportamento in relazione agli obiettivi dell'amministrazione.
- 5) Accetta la sfida di affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale.

V. CREATIVITÀ E MIGLIORAMENTO CONTINUO

Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire un risultato d'eccellenza.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Non ricerca né propone soluzioni innovative o originali; i prodotti di ricerca/consulenza sono poco originali o comunque non sufficientemente funzionali alle esigenze dell'amministrazione.
- 2) La sua capacità propositiva è modesta; dimostra una scarsa propensione ad aggiornarsi costantemente sull'evoluzione delle normative di riferimento e sugli aspetti tecnici che riguardano la propria attività.

- 3) Si aggiorna costantemente sull'evoluzione delle normative di riferimento e sugli aspetti tecnici che riguardano la propria attività.
- 4) Dimostra forte interesse per le occasioni di formazione e lo scambio d'esperienza; utilizza le conoscenze per ottenere risultati innovativi e utili all'amministrazione.
- 5) È capace di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati.

I. COOPERAZIONE

Collaborazione e flessibilità. Lavora con i colleghi integrando le competenze e offrendo il possibile supporto per il raggiungimento del risultato comune. Ha la capacità di condividere le informazioni, è disponibile ad offrire la propria collaborazione, interagisce positivamente con altri Uffici anche promuovendo rapporti costruttivi e di supporto. Trasmette le proprie competenze ai colleghi e si confronta con loro. Adatta la propria attività in funzione degli indirizzi operativi, delle caratteristiche del contesto e delle esigenze organizzative. Ha la capacità di essere disponibile a sperimentare attività e azioni nuove e sa adattare il proprio comportamento ai diversi interlocutori, si adatta facilmente ai cambiamenti sul lavoro, è aperto all'esperienza ed al "nuovo", trasmettendo tale atteggiamento agli altri e ponendo attenzione alla creazione di un clima favorevole alla gestione del cambiamento.

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Condivide poco la propria esperienza mostrando scarsa attenzione nei confronti dei colleghi; dimostra resistenza verso i cambiamenti e non si fa carico di attività al di fuori della prassi e dei compiti consolidati e non esprime alcun contributo in presenza di situazioni nuove; preferisce lavorare in modo individuale e per lo più ritiene che la propria competenza vada espressa con il superiore.
- 2) Si interfaccia con altri esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle esecuzioni operative, operando non sempre in modo efficace; trasmette ai colleghi le proprie competenze in maniera poco efficace
- 3) Dimostra di comprendere l'importanza che il proprio contributo riveste nel raggiungimento dell'obiettivo comune, attivandosi con risultati adeguati; adatta lo stile di approccio al lavoro in funzione del mutare della situazione e/o delle risposte degli interlocutori, collaborando con i colleghi; incoraggia i colleghi allo scambio delle conoscenze professionali favorendo l'incontro anche fra le competenze specialistiche
- 4) Dimostra attenzione alle esigenze e agli obiettivi dei colleghi e degli altri uffici offrendo disponibilità e supporto; riesce ad orientare e sviluppare in maniera costante le competenze professionali dei colleghi; riconosce le nuove situazioni e le gestisce con coraggio ed efficacia; riesce a realizzare, anche attraverso un clima di confronto sereno, la cooperazione fra soggetti con competenze diverse in vista di un obiettivo comune.
- 5) Comprende e anticipa situazioni lavorative complesse e mette a disposizione proposte e soluzioni operative promuovendo attivamente coesione e collaborazione; è dotato di uno spiccato spirito di squadra; contribuisce al cambiamento introducendo innovazioni procedurali, tecniche e di metodo; ha cura che il confronto con i colleghi e l'ampliamento delle competenze non rimanga teorico ma si concretizzi nei processi lavorativi

II. REALIZZAZIONE

Accuratezza e tempestività. Opera con l'attenzione e la precisione richieste dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato; rispetta i tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Dimostra frequentemente disattenzione nei compiti assegnati ed è frequentemente in ritardo.
- 2) Si attiene al minimo indispensabile nell'esecuzione delle istruzioni ricevute rispettando i tempi di lavoro solo in parte o dietro solleciti.
- 3) Comprende il rapporto che intercorre tra il proprio lavoro, gli obiettivi organizzativi e il contesto esterno organizzando il proprio lavoro nel rispetto dei tempi di lavoro.
- 4) Dimostra attenzione e sensibilità nei confronti delle esigenze dell'ufficio, monitora il proprio lavoro e interviene per eliminare eventuali rallentamenti
- 5) Pone come base della propria attività l'ascolto attivo delle esigenze dei destinatari per anticipare e proporre soluzioni innovative ed indirizzi di sviluppo. Riscontra le urgenze in modo rapido e senza ridurre la qualità del proprio lavoro.

III. ETICA PUBBLICA

III.A) **Codice di comportamento.** Capacità di tenere una condotta imparziale conformandosi alle prescrizioni del codice di comportamento

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Dimostra poca conoscenza del codice di comportamento e non si conforma ad esso.
- 2) Non ha una conoscenza approfondita del codice di comportamento e lo considera uno strumento poco rilevante, pur conformandosi ad esso quando sollecitato.
- 3) Conosce e osserva il codice di comportamento e partecipa alle iniziative di formazione obbligatoria.
- 4) Collabora con il dirigente per la tempestiva attuazione del monitoraggio del codice.
- 5) Contribuisce all'integrazione fra codice di comportamento e PTPC tramite la proposta di comportamenti virtuosi collegati alla mappatura dei processi a rischio propri dell'Ufficio.

III.B) **Prevenzione della corruzione.** Capacità di agire nel rispetto della legalità, integrità e onore, conformandosi alle prescrizioni del PTPC

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Non attua in maniera puntuale quanto previsto dalla disciplina sulla prevenzione della corruzione e sulla trasparenza.
- 2) Esegue passivamente i propri compiti esprimendo resistenza nei confronti degli obblighi di trasparenza e di buon funzionamento dell'amministrazione.
- 3) Osserva le prescrizioni del Piano triennale di prevenzione della corruzione e partecipa alle iniziative di formazione generale e/o specialistica.

- 4) Collabora con i superiori negli adempimenti del PTPC e nel loro tempestivo monitoraggio
- 5) Produce o contribuisce alle analisi di contesto e ad una approfondita valutazione del rischio della propria attività senza sottovalutarne le potenzialità. Partecipa attivamente alla annuale definizione/ridefinizione di misure sostenibili di trattamento del rischio e identificare nuovi processi/misure.

IV. COMPETENZE

Analisi e soluzione dei problemi. Contestualizza problemi e situazioni, anche complessi, e propone le soluzioni più idonee. Ha la capacità di individuare rapidamente i punti nodali di un problema, sa utilizzare l'esperienza pregressa e adattarla al contesto, sa individuare le fonti utili di informazione, anche nuove, giungendo a soluzioni rapide, realistiche e di pratico utilizzo, dopo aver effettuato un'analisi dei vantaggi e degli svantaggi delle possibili alternative

Descrittori graduati di valutazione:

- 1) Spesso non è in grado di affrontare le problematiche di propria competenza e richiede frequentemente l'intervento di altri per risolverle.
- 2) Affronta le problematiche elementari e le risolve con il buon senso o attingendo all'esperienza e alle prassi; esegue i compiti in modo sempre uguale e sente poco la necessità di migliorare; partecipa alle iniziative di formazione ma non sempre sa riportarne i benefici nella propria attività lavorativa.
- 3) Risolve adeguatamente la maggior parte delle problematiche operative, dimostrando impegno laddove la situazione non appaia immediatamente risolvibile. Agisce per il proprio aggiornamento professionale sia aderendo alla formazione proposta dall'amministrazione sia attraverso la personale attività di studio e aggiornamento.
- 4) Risolve problematiche complesse valutando gli effetti e/o imprevisti di ciascuna alternativa di soluzione e scegliendo l'alternativa ottimale. Segnala con sistematicità al proprio dirigente le nuove opportunità formative utili a tutto l'ufficio.
- 5) Garantisce la soluzione delle problematiche complesse modificando i propri schemi di lavoro e formalizzando un piano di azione dettagliato in cui siano descritti tempi, metodi e ruoli coinvolti per intraprendere le soluzioni identificate. È sempre disponibile al confronto e all'interlocuzione con le esperienze professionali simili alla sua esterne all'Ufficio e ne sa trarre spunto per la crescita professionale.

5.4 Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale

Le due dimensioni di valutazione della performance individuale esposte nel precedente paragrafo (risultati e comportamenti) incidono sulla valutazione individuale nei termini descritti nella successiva figura.

Figura 11 – Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale

Valutato	A) Risultati	B) Comportamenti
Segretario Generale e dirigenti preposti ad Uffici di livello dirigenziale generale (CdR);	75%	25%
Dirigenti titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca	70%	25%
Dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni)	75%	25%
Personale di livello non dirigenziale	75%	25%

Il punteggio finale viene calcolato in centesimi e avrà come valore massimo 100 per tutti i valutati ad eccezione dei titolari di incarichi ispettivi di consulenza, studio e ricerca per i quali è previsto un punteggio complessivo di 95. Per questi ultimi, infatti, si tiene conto di una relativa minore complessità dell'incarico rispetto ai titolari di CdR e, quindi, di una maggiore semplicità degli obiettivi assegnati.

Il calcolo del punteggio relativo alla componente "risultati" si ottiene come media ponderata del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla responsabilità individuale. La procedura analitica di calcolo è la seguente:

- per ogni obiettivo è preventivamente attribuito un peso facendo in modo che il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati sia pari a 100;
- si moltiplica il grado di realizzazione di ogni obiettivo per il peso assegnato a ogni singolo obiettivo e poi si moltiplica per l'incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale cioè per la percentuale riportata

nella relativa colonna A) della figura 11; si ottiene quindi un punteggio ponderato;

- la somma dei punteggi ponderati costituisce quindi il punteggio complessivo assegnato alla componente “risultati”.

Il massimo punteggio attribuito ai risultati è pari a 75 per tutti i valutati, ad eccezione dei titolari di incarichi ispettivi di consulenza, studio e ricerca per i quali il massimo punteggio è pari a 70.

Il calcolo del punteggio relativo alla componente “comportamenti” si ottiene come somma dei punteggi attribuiti dal valutatore, per ognuno dei comportamenti valutati (in tutto 5 comportamenti), attraverso i descrittori graduati stabiliti nei dizionari dei comportamenti (ogni descrittore ha un valore minimo di 1 e un massimo di 5). Conseguentemente il massimo punteggio attribuito ai comportamenti è pari a 25 per tutti i valutati.

Il calcolo del punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi attribuiti a ogni valutato con riferimento alla dimensione dei risultati e dei comportamenti. Per tutti i valutati il massimo punteggio complessivo ottenibile è di 100, ad eccezione dei titolari di incarichi ispettivi di consulenza, studio e ricerca per i quali il massimo punteggio è pari a 95.

5.5 Valutazione negativa

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica evidenziano che, al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, debba essere espressamente disciplinata nel SMVP una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa).

Si richiama in particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del D.Lgs. 150/2009 il quale prevede espressamente che “la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

Quanto sopra impone, quindi, di definire all'interno del SMVP una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione si intenda come "negativa". In conformità a tale obbligo, si ritiene di individuare come **valutazione negativa** una valutazione il cui **punteggio sia inferiore a 51 punti**.

In ogni caso, resta fermo che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa.

5.6 Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale

5.6.1 Dirigenti

Al Ministro compete la valutazione della performance dei dirigenti titolari di incarico di livello generale e vi provvede entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV, tenuto conto della proposta dello stesso Organismo.

Il titolare di CdR, entro 10 giorni dall'approvazione della relazione sulla Performance, può presentare al Ministro, per il tramite dell'OIV, un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

Il titolare di incarico ispettivo, di consulenza, studio e ricerca, entro 10 giorni dall'approvazione della relazione sulla Performance, presenta all'OIV una relazione finale delle attività svolte, fornendo elementi puntuali di informazione in ordine alle modalità di svolgimento dell'incarico, e alla coerenza del lavoro svolto con quanto programmato. In caso di incarico avente ad oggetto un contenuto di elevata specializzazione, al fine di elaborare la proposta di competenza, l'OIV può chiamare ad esprimersi la Segreteria tecnica del Ministro.

La valutazione avviene previ incontri dedicati con il Ministro o un suo delegato e viene formalizzata attraverso le apposite **schede 11 e 12**.

Ciascun titolare di CdR provvede alla valutazione dei dirigenti assegnati alla propria struttura entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance.

Il valutato, entro 10 giorni dall'approvazione della relazione sulla Performance, può presentare al titolare del CdR un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

La valutazione dei dirigenti di II fascia avviene previ incontri dedicati con il superiore gerarchico e viene formalizzata attraverso la **scheda 11**.

Nell'ambito della valutazione dei dirigenti - e in particolare nell'ambito della valutazione della qualità della *leadership* (comportamento I.A collaborazione, relazione e comunicazione del dizionario dei comportamenti riportano nel box 1)- si tiene conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori nell'ambito del questionario di benessere organizzativo, se disponibili.

Qualora il punteggio complessivo non raggiunga il massimo, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita delle capacità e delle competenze del valutato verso i livelli attesi.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della performance, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

5.6.2 Personale non dirigente

I titolari di CdR provvedono alla valutazione del personale che è assegnato ad attività di diretto supporto. I dirigenti di II fascia provvedono alla valutazione del personale assegnato alla propria struttura, ivi compresi i titolari di posizione organizzativa. La valutazione del personale si conclude entro 15 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance mediante la compilazione della **scheda 13**.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della performance, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

Qualora il punteggio complessivo non raggiunga il massimo, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita delle capacità e delle competenze del valutato verso i livelli attesi.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa e di incarico di alta professionalità e specializzazione tiene conto della peculiarità dell'incarico conferito; il titolare, entro 10 giorni dall'approvazione della relazione sulla Performance, può presentare al valutatore un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'incarico.

5.6.3 Comunicazione degli obiettivi e loro monitoraggio condiviso

In tutto il processo di misurazione e valutazione, a partire dalla fase di definizione degli obiettivi fino ad arrivare alla fase di valutazione delle performance, deve essere garantito un effettivo coinvolgimento dei valutati. In particolare:

- la comunicazione degli obiettivi ai valutati deve avvenire di norma attraverso un colloquio iniziale.
- la valutazione deve prevedere un momento intermedio di monitoraggio e condivisione del grado di realizzazione delle attese di risultato e di comportamento, consentendo al valutato di esprimere il proprio punto di vista ed attivando interventi di riallineamento (formazione o altre misure organizzative che consentano un miglioramento delle condizioni e una maggiore possibilità di raggiungere gli obiettivi)
- la comunicazione della valutazione finale deve avvenire - salvo casi eccezionali e motivati - attraverso un colloquio finale. Nel caso in cui vi sia un oggettivo e motivato impedimento al colloquio si provvede al recapito attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la possibilità di contraddittorio.

5.7 Uffici di diretta collaborazione del Ministro

I criteri generali fin qui descritti si applicano anche al personale degli Uffici di diretta collaborazione, esclusi i responsabili degli Uffici stessi.

La valutazione della performance del personale degli Uffici di diretta collaborazione tiene conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative.

La programmazione e l'assegnazione degli obiettivi all'Ufficio del Direttore di Gabinetto e alle strutture di diretta collaborazione da parte del Capo di Gabinetto, previ eventuali incontri dedicati con i responsabili degli stessi, vengono formalizzate attraverso la **scheda 2**.

Il Direttore di Gabinetto e i responsabili delle strutture di diretta collaborazione del Ministro possono, sentiti i dirigenti non generali dei propri uffici, assegnare alla responsabilità di quest'ultimi specifici obiettivi individuali. L'assegnazione di tali obiettivi viene formalizzata attraverso la **scheda 6**.

Laddove non diversamente stabilito, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dirigente gli obiettivi della struttura di diretta collaborazione a cui appartengono, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.Lgs. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

Con riferimento al personale non dirigente assegnato agli uffici di diretta collaborazione, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente gli obiettivi della struttura di diretta collaborazione del Ministro a cui appartiene, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.Lgs. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

Gli obiettivi assegnati all'Ufficio del Direttore di Gabinetto, alle strutture di diretta collaborazione e ai dirigenti non generali vengono monitorati in corso d'anno (al 30 aprile e al 31 agosto) e alla fine dello stesso (31 dicembre). La misurazione (monitoraggio e consuntivo) viene eseguita mediante compilazione delle **schede 8 e 9**.

Al Capo di Gabinetto compete la valutazione della performance del Direttore dell'Ufficio di Gabinetto, vi provvede entro 30 giorni dalla validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance. Il valutato, entro 10 giorni dall'approvazione della relazione sulla Performance, può presentare al Capo di Gabinetto un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo. Allo stesso modo vi provvedono i responsabili delle strutture di diretta collaborazione del Ministro per i dirigenti non generali assegnati alle rispettive strutture.

La valutazione avviene previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la **scheda 11**.

Il personale non dirigenziale degli Uffici di diretta collaborazione viene valutato dai rispettivi responsabili, anche sulla base delle proposte dei dirigenti di riferimento ove presenti.

La valutazione del personale non dirigenziale si conclude entro 15 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV mediante la compilazione della **scheda 13**.

In caso di assenza o impedimento dei valutatori di cui al periodo precedente, la valutazione del personale dei rispettivi uffici compete al Capo di Gabinetto, che svolge anche funzione di conciliatore ai sensi del paragrafo 7.1.

Il personale in servizio presso l'Organismo Indipendente di Valutazione è valutato dal Dirigente responsabile della struttura tecnica permanente. In caso di assenza o

impedimento del valutatore, la valutazione compete al Direttore del medesimo Organismo, che svolge anche funzione di conciliatore ai sensi del paragrafo 7.1.

6 CASI PARTICOLARI

- a) Qualora nel corso dell'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di diversa assegnazione, il valutatore valuta la performance sino alla data di permanenza.

La valutazione finale è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre acquisendo le valutazioni relative ai precedenti incarichi e operando una opportuna sintesi. Laddove non sia maggiormente opportuna una diversa modalità di sintesi, si può utilizzare la media ponderata dei punteggi. Il computo della media ponderata è effettuato secondo la convenzione contabile, e cioè sulla base di 360 giorni annui.

- b) Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione della performance del personale, anche dirigenziale, fino alla data di permanenza.
- c) In tutti i casi in cui non sia oggettivamente possibile attribuire un punteggio di valutazione al valutato (ad esempio per un periodo di presenza effettiva del valutato troppo ridotto), sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni conseguite dal valutato nell'ultimo triennio. Nel caso in cui anche tale dato sia indisponibile, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza.
- d) Per garantire continuità nell'attuazione delle strategie definite nei documenti programmatici in presenza di provvedimenti normativi che modificano in corso d'anno, in tutto o in parte, l'organizzazione del Ministero, ivi compresi l'articolazione, il numero, la denominazione e la titolarità degli uffici nonché l'ambito di competenze, il Ministro può provvedere alla ricognizione degli obiettivi specifici ed operativi formulati per il ciclo in corso ai fini della performance organizzativa e di quella individuale nella responsabilità degli organi di vertici amministrativi, avvalendosi a tal fine del coordinamento del Segretario generale. Il Segretario generale, con il supporto metodologico dell'OIV, sentiti i dirigenti interessati, predisponde la proposta dell'atto da sottoporre alla firma del Ministro.

7 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione può essere attivata, su iniziativa del valutato, la fase conciliativa come di seguito esplicitata.

7.1 I soggetti della procedura di conciliazione

Parti della procedura descritta in questo paragrafo sono:

- Il valutato;
- Il valutatore, identificato nel Dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato.
- Il conciliatore.

Il conciliatore per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale non generale e per il personale di *staff* è individuato, annualmente, nel dirigente di altro Ufficio di livello dirigenziale generale in concomitanza con l'adozione del Piano della Performance, mediante sorteggio informatico.

Il conciliatore per il personale non dirigenziale è individuato nel dirigente dell'Ufficio di livello dirigenziale generale in cui presta servizio.

7.2 Procedimento

Il valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al valutatore aprendo una fase della procedura caratterizzata dal contraddittorio tra le parti del giudizio di valutazione (valutato e valutatore).

Il valutatore, entro dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, previa istruttoria, può, sempre per iscritto, confermare il giudizio, con eventuale integrazione dei chiarimenti richiesti, o modificare la precedente valutazione rinnovando la connessa scheda che, in entrambe i casi, sarà oggetto di tempestiva notifica all'interessato.

Il valutato può accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrivendo la relativa scheda, chiudendo così il processo valutativo, oppure non concordare sulle azioni adottate dal valutatore in sede di riesame e dare avvio alla procedura conciliativa.

Esperita la fase del contraddittorio, infatti, qualora permanga disaccordo sul giudizio finale di valutazione, rimanendo impregiudicata la possibilità di ricorrere agli ordinari rimedi giurisdizionali, il valutato potrà proporre istanza al conciliatore per l'avvio della

procedura di conciliazione entro dieci giorni lavorativi decorrenti dalla data di notifica del giudizio confermativo o della scheda recante la nuova valutazione, potendo, peraltro, chiedere di farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di fiducia.

Copia dell'istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore e deve contenere l'esposizione dei fatti e delle ragioni poste a fondamento della richiesta di rivalutazione del giudizio.

Il conciliatore, sentiti il valutatore ed il valutato, acquisiti gli atti da essi presentati, ivi comprese eventuali memorie a sostegno delle proprie posizioni, comunica, entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza al valutato ed al valutatore una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti per una sua riformulazione.

Il valutatore nei successivi dieci giorni lavorativi dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta che dovrà consegnare al valutato per la firma di presa visione.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre trenta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

Dell'attivazione della procedura di conciliazione e della sua conclusione, l'area organizzativa nella quale presta servizio il valutato avrà cura di dare tempestiva comunicazione al Segretariato generale e alla Direzione generale per le risorse, l'organizzazione, i sistemi informativi e il bilancio.

8 SUPPORTO INFORMATICO ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il presente aggiornamento del SMVP tiene conto dell'introduzione e uso di un applicativo informatico che consente la raccolta dei dati di pianificazione/programmazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione nel corso delle varie fasi del ciclo della performance. Inoltre, il sistema supporta la redazione del Piano della performance e della Relazione annuale attraverso la produzione informatizzata delle schede a preventivo e a consuntivo così come definite dal SMVP nonché esportazioni in vari formati di dati di interesse da elaborare.

L'applicativo consente di distribuire le attività inerenti lo svolgimento del ciclo della performance tra tutti gli uffici del Ministero, sotto il coordinamento del Segretariato Generale e sotto la supervisione metodologica dell'OIV, mediante un sistema di permessi differenziati di accesso e un flusso approvativo.

Tutti i dati inseriti vengono sottoposti ad un flusso di validazione a più livelli. I livelli di validazione dipendono dalle strutture organizzative (Direzioni Generali e Divisioni) che inseriscono i dati nonché dagli interventi di approvazione del Segretario Generale e dell'OIV.

Per le Direzioni Generali sono previsti 5 livelli di validazione: Referente della Direzione, Direttore della Direzione, Referente del Segretario Generale, Segretario Generale e OIV.

Per le Divisioni sono previsti 7 livelli perché il flusso comprende due ulteriori attori a livello di divisione: Referente della divisione, Responsabile della divisione, Referente della Direzione, Direttore della Direzione, Referente del Segretario Generale, Segretario Generale e OIV.

Gli utenti del sistema informatico sono tenuti a utilizzarlo con diligenza, seguendo le indicazioni fornite dall'amministratore del sistema nonché le indicazioni di carattere strategico e metodologico formulate, rispettivamente, dal Segretariato Generale e dell'OIV.