



*Ministero per i Beni e le Attività
Culturali*

**ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE (OIV)**

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

SETTEMBRE 2010

1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilito in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità di cui all'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

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

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

Il Ministero per i beni e le attività culturali ha adottato il Sistema di valutazione della dirigenza con DM. 26 giugno 2003.

Il Sistema, che ha definito le modalità e le procedure volte a valutare le prestazioni dei dirigenti, riferite sia al conseguimento di specifici obiettivi prefissati sia alle capacità manageriali ed ai comportamenti organizzativi, è stato successivamente modificato con DM. 17 marzo 2005 a seguito di riorganizzazione del Ministero.

L'articolo 21, comma 2, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006, ha previsto, inoltre, che *“le amministrazioni, in base ai propri ordinamenti, con gli atti da questi previsti, autonomamente assunti*

in relazione anche a quanto previsto dall'art. 1 del D.lgs. n. 286/99, definiscono - privilegiando nella misura massima possibile, soprattutto relativamente agli uffici periferici - l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti, in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *“a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa.”*

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

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

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

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dai Contratti collettivi nazionali della dirigenza:
 - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*

- *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli introdotti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286:
 - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
 - *approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate:
 - *rapporto di tipo fiduciario che lega i vertici amministrativi al vertice politico.* Tale peculiarità rende possibile la realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire al Ministro, anche in corso d'anno, di reiterare gli obiettivi assegnati, ove un particolare evolversi delle priorità politiche lo rendesse necessario, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con i dirigenti;
 - *pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi,* da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa;
 - *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali,* che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;
 - *presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture del Ministero,* che comporta l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

3. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI AI CRA

3.1. I destinatari

Il sistema di valutazione si applica:

- al Segretario generale;
- ai Direttori generali centrali.

3.2 Il processo di valutazione

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

Le fasi operative che ne scandiscono tempi e modalità di attuazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento delle seguenti figure principali:

- il Valutatore, coincidente con il Ministro;
- il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione;
- l'OIV, acronimo dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*

Emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida

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

L'organo di indirizzo politico-amministrativo, supportato dall'OIV, sulla scorta del Programma di Governo, della Decisione di finanza pubblica, della legge di stabilità, del bilancio di previsione, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, dell'ultima direttiva del Ministro, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nel mese di gennaio, nella logica della programmazione partecipata, lo schema contenente le priorità politiche, la bozza di lavoro dell'atto di indirizzo nonché i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie vengono illustrati dal Segretario generale, con la partecipazione dell'OIV, ai dirigenti titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale del Ministero;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria.

Alla fine del mese di febbraio è attuata la "fase discendente": il Ministro emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle

priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo e le linee guida recanti gli indirizzi per la programmazione strategica e la predisposizione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione.

Proposta degli obiettivi

Successivamente all'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida, vengono tenuti appositi incontri tra il Segretario generale e ciascun Dirigente preposto ad ogni CRA al fine di analizzare, in modo preliminare, l'impatto delle priorità sull'azione amministrativa dei vari centri di responsabilità e, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (CCNL, art. 21).

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

Nell'ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - agosto è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei CRA – coordinati dal Segretario generale e coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

- entro il mese di maggio, della “bozza obiettivi strategici” (ciclo di pianificazione strategica), del “budget proposto” (ciclo di programmazione economica) e delle “schede capitolo” (ciclo di programmazione finanziaria);
- entro il mese di agosto, degli “obiettivi strategici” (ciclo di pianificazione strategica), del “budget presentato” (ciclo di programmazione economica) e della “bozza bilancio di previsione” (ciclo di programmazione finanziaria), illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, ciascun Valutato propone, con riferimento agli obiettivi strategici predisposti per il proprio CRA, i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la

valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda proposta obiettivi* (allegato 1).

Ciascun Valutato - supportato, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV - svolge tale attività in modo autonomo.

Entro la fine del mese di agosto è attuata la “fase ascendente”. Ciascun titolare di CRA presenta al Ministro:

- la scheda concernente la pianificazione strategica contenente gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d'azione a questi correlati;
- la scheda (allegato 1) concernente la valutazione, contenente i medesimi obiettivi strategici corredati dai relativi pesi.

Analisi ed assegnazione degli obiettivi

Il periodo settembre/dicembre - che il processo di programmazione strategica dedica alla fase di definizione degli obiettivi strategici ed alla predisposizione della Direttiva – è dedicato, nell'ambito del processo di valutazione, all'analisi delle proposte dei Valutati ed all'assegnazione definitiva degli obiettivi oggetto di valutazione.

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

Nei mesi di novembre e dicembre, il Ministro

- verifica la rilevanza degli obiettivi proposti dal Valutato;
- tiene conto di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei Valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- attribuisce un peso a ciascun obiettivo;
- attribuisce un peso ai diversi comportamenti organizzativi;
- convoca specifici incontri di negoziazione con il Valutato in caso di obiettivi nuovi o modificati;

- approva definitivamente gli obiettivi da assegnare al Valutato.

Entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio e comunque non oltre il 10 gennaio, nell'emanare la direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, il Ministro assegna gli obiettivi al Valutato, corredando il provvedimento con la *scheda assegnazione obiettivi* (allegato 2).

Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai CRA

L'OIV, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione, acquisendo periodicamente i dati necessari relativi ai CRA, per il tramite del sistema informatizzato di controllo strategico (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010). Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua con le stesse cadenze ed applicando le modalità di calcolo previste di seguito, il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti titolari dei CRA.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

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

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

Valutazione finale

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, l'OIV ai fini del controllo strategico previsto dall'art. 14, comma 2 del Decreto, effettua la valutazione finale dei risultati, rilevando, per ciascun obiettivo:

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

Entro il 15 gennaio, le Direzioni Generali inviano al Segretario Generale la relazione annuale sulle attività coordinate, ai sensi dell'art. 2, comma 3-4 del DPR. 233/2007.

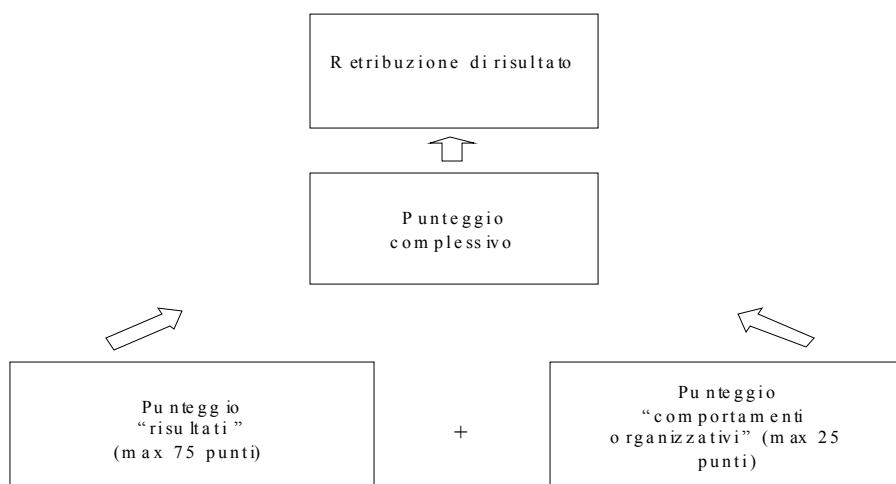
Entro il 31 gennaio, il Segretario Generale trasmette all'OIV, sulla scorta delle singole relazioni annuali dei Dirigenti Generali preposti ai CRA, la Relazione finale sulle predette attività coordinate.

Entro il 10 febbraio, l'OIV, istruita la valutazione, anche sulla base della Relazione finale del Segretario generale di cui sopra, trasmette i risultati di questo processo al Ministro, che decide sull'eventuale eliminazione di uno o più obiettivi dalla valutazione.

3.3 La metodologia

Il sistema collega la retribuzione di risultato agli obiettivi conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione delle competenze organizzative ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) ed attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

3.3.1 Valutazione dei risultati

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

3.3.2 La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato.* Nessun sistema di valutazione sarà mai in grado di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività di una figura con compiti estremamente complessi ed articolati, quali quelli relativi ad un dirigente titolare di un CRA. E' perciò necessario concentrare l'attenzione sugli obiettivi strategici (normalmente 4 o 5) che, in quanto considerati particolarmente rilevanti dal vertice politico, sono inseriti nella *Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione*;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Possono essere assegnati obiettivi difficilmente misurabili in modo quantitativo solo se considerati talmente rilevanti da non poter essere esclusi dalla valutazione, ma

anche in questo caso, tuttavia, occorre individuare delle *proxy* quantitative;

controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno piegati alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

3.3.3 La definizione dei pesi

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

3.3.4 La definizione del punteggio

Gli obiettivi coincidono, per i motivi illustrati in precedenza, con gli obiettivi strategici inseriti nella *Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione*.

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

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

3.3.5 Il calcolo del punteggio

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

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

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

3.3.6 Valutazione dei comportamenti organizzativi

Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

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

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

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

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

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;

- programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori;
- collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

3.3.7 La definizione del punteggio

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

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

I descrittori per il problem solving

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

I descrittori per il contributo organizzativo

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

I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6

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

3.3.8 La definizione dei pesi

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

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

3.3.9 Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo alle capacità organizzative possedute

p_i è il peso attribuito al comportamento i-esimo

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

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

3.3.10 Valutazione preliminare: l'autovalutazione

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla fase di autovalutazione delle proprie competenze .

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, *integrazione personale nell'organizzazione* e *capacità di organizzazione delle risorse*, guidata, oltre che dai descrittori già individuati al par. 3.3.6, anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivizzabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

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

La compilazione delle *schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi* (allegati 4/1, 4/2, 4/3) - svolta autonomamente da ciascun Valutato col supporto metodologico dell'OIV, ove richiesto - deve essere completata entro il 15 gennaio.

3.3.11 Valutazione finale

Il Ministro, sentito il Segretario generale e con il supporto metodologico dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, partendo dal contenuto delle schede di autovalutazione, utilizzando i descrittori riportati innanzi, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

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

3.3.12 Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva

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

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

3.3.13 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

4. VALUTAZIONE DEI DIRETTORI REGIONALI

4.1 I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica ai Direttori regionali per i Beni Culturali e Paesaggistici del Ministero.

4.2 Il processo di valutazione

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

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

- il Valutatore, coincidente, con il Segretario generale;
- il Valutato, coincidente con il Direttore regionale;
- il Valutatore di seconda istanza, coincidente, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV.

Proposta e definizione degli obiettivi

A seguito dell'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Segretario Generale incontra i Direttori regionali allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del CRA - Segretariato Generale .

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

Entro il mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il Direttore regionale definisce le proposte di obiettivi da assegnare alle strutture periferiche e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività tra quelle svolte dalle strutture periferiche, desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione (da attivarsi entro il 31 dicembre 2010).

Le proposte dei Direttori regionali sono presentate al Segretario Generale e con lo stesso condivise, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 7).

Entro la fine del mese di ottobre, i dirigenti regionali definiscono gli obiettivi con il Segretario generale, procedendo, in particolare:

- alla verifica della rilevanza degli obiettivi proposti dai valutati;
- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i valutati;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi da assegnare ai valutati.

Analisi e assegnazione degli obiettivi

Nel mese di dicembre, il Segretario Generale e i direttori regionali predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse.

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai direttori regionali, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione del suddetto decreto i Direttori regionali emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture periferiche, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 7).

Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

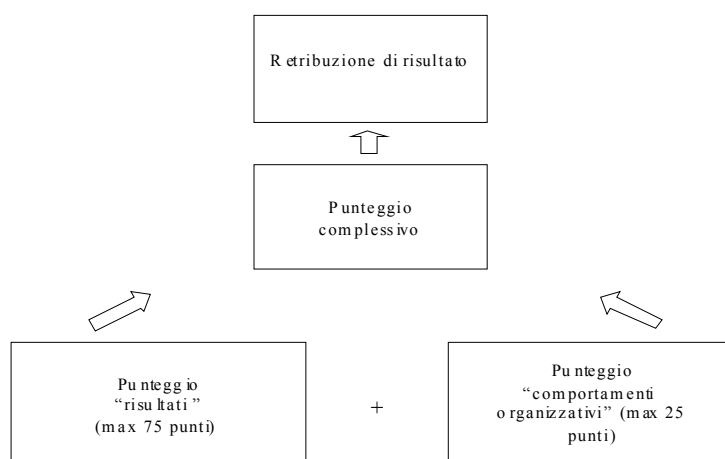
I responsabili delle strutture periferiche, i Direttori regionali e il Segretario Generale effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo periodicamente, per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione i dati necessari.

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

4.3 La metodologia

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

4.3.1 Valutazione dei risultati

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

4.3.2 La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla Direzione Regionale.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

4.3.3 La definizione dei pesi

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

4.3.4 La definizione del punteggio

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna Direzione regionale. Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore conseguito ed il valore dell'indicatore proposto esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma ponderata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dalla struttura organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti regionali corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle strutture organizzative periferiche incardinate nella propria direzione regionale.

4.3.5 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito a ciascuna struttura organizzativa è dato dalla somma ponderata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa periferica

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

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

Esempio:

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

Il punteggio attribuito a ciascuna direzione regionale è dato dalla media dei punteggi ottenuti dalle strutture organizzative periferiche istituite nell'ambito della stessa direzione regionale.

$$P_r = \frac{1}{n} \sum P_i$$

in cui:

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla direzione regionale

P_i è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna struttura organizzativa periferica

n è il numero delle strutture organizzative periferiche istituite nell'ambito della direzione regionale ed effettivamente operative.

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

Esempio:

Struttura organizzativa	Punteggio conseguito P_i	
1	$P_1 = 75$	
2	$P_2 = 70$	
3	$P_3 = 75$	
4	$P_4 = 73$	
5	$P_5 = 65$	
n = 5	$\sum P_i = 358$	$\frac{1}{n} \sum P_i = \frac{1}{5} \times 358 = 71,6$

4.3.6 Valutazione dei comportamenti organizzativi

Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i “punti di debolezza” del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione sugli obiettivi predefiniti all’inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell’anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria struttura organizzativa ;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dai dirigenti.

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi

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

rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari

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

○

4.3.7 La definizione del punteggio

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

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

I descrittori per il problem solving

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

I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6

<i>Medio</i>	Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale del Ministero, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità.	1,0

I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,8

<i>Alto</i>	Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, soggetti esterni al Ministero che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, altri interlocutori abituali.	1,0
-------------	--	-----

4.3.8 La definizione dei pesi

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

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 9 - *scheda comportamenti organizzativi*).

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

4.3.9 Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

p_i è il peso attribuito al singolo comportamento
 P_i è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

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

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 25.
 Nella determinazione del punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, il valutatore tiene conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

4.3.10 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

4.3.11 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro la fine del mese di gennaio, il valutato predispone una sintetica relazione sui risultati conseguiti nel corso

dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 8.1 o 8.2).

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

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 8.1 o 8.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 11.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza, a cura del Ministro, supportato dall'OIV, sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del Dirigente regionale interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione su tale reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

5. CASI PARTICOLARI

Organismo Indipendente di valutazione della Performance

Il Direttore dell'OIV, con incarico di funzione dirigenziale di livello generale, conferito ai sensi dell'art. 19, comma 10, del d.lgs. 165/2001, nei limiti della dotazione organica dei dirigenti di prima fascia, è valutato direttamente dal Ministro.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico e tra quelli previsti dall'art. 14 del Decreto.

Valgono, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

Uffici di Gabinetto e di diretta collaborazione all'opera del Ministro,

I due Dirigenti di prima fascia previsti nella relativa dotazione organica del Ministero, che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto, sono valutati dal Ministro.

Il Dirigente di prima fascia assegnato al Gabinetto, al di fuori della relativa dotazione organica, è valutato dal Capo di Gabinetto ed in seconda istanza dal Ministro

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

Segretariato generale.

La valutazione del Dirigente con incarico di prima fascia, assegnato al Segretariato Generale, al di fuori della relativa dotazione organica, è effettuata dal Segretario generale.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro con il supporto dell'OIV.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

6. VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA

6.1. I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica ai dirigenti seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero.

6.2 Il processo di valutazione

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

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

- il Valutatore, coincidente con il Dirigente di prima fascia (Segretario Generale, Direttore Generale CRA o Direttore Regionale) preposto alla struttura a cui è assegnato il valutato;
- il Valutato, coincidente con il dirigente di seconda fascia;
- il Valutatore di seconda istanza, coincidente, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV. per quei dirigenti di seconda fascia, valutati dal Segretario Generale e dal Direttore Generale CRA. Mentre, per i dirigenti di seconda fascia preposti alle strutture periferiche, la valutazione di seconda istanza è a cura del Segretario Generale.

Proposta e definizione degli obiettivi

A seguito dell'emanazione dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, i titolari dei CRA e i Direttori regionali incontrano i propri dirigenti allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità.

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

Entro il mese di novembre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il dirigente di seconda fascia definisce le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività tra quelle svolte dalla struttura organizzativa, desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione.

Le proposte sono presentate dai dirigenti di seconda fascia centrali ai competenti titolari dei CRA, dai dirigenti di seconda fascia periferici al competente direttore regionale e con gli stessi condivise entro la fine del

mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 7).

Analisi e assegnazione degli obiettivi

Nel mese di dicembre, i titolari dei CRA ed i direttori regionali, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 5 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'azione amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Segretario generale e i Direttori Generali titolari dei CRA emanano le direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai rispettivi dirigenti di prima e seconda fascia delle strutture dipendenti, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 5 giorni dall'emanazione del suddetto decreto i direttori regionali emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle strutture organizzative periferiche, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 7).

Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

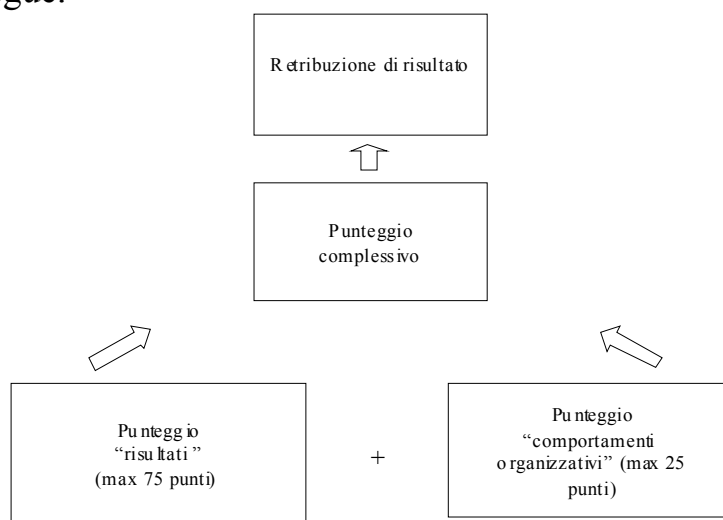
I responsabili delle strutture periferiche, i dirigenti di seconda fascia, i Direttori regionali e i titolari dei CRA effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo periodicamente, per il tramite del sistema informatizzato per il controllo di gestione i dati necessari.

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

6.3 La metodologia

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 75 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

6.3 Valutazione dei risultati

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

6.3.1 La scelta degli obiettivi

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalla struttura organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dalla struttura organizzativa e desumibili dal sistema informatizzato per il controllo di gestione, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori pertinenti e corredati da specifiche tecniche di calcolo;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

6.3.2 La definizione dei pesi

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

6.3.3 La definizione del punteggio

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

raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dalla struttura organizzativa.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dalla struttura organizzativa da essi diretta.

6.3.4 Il calcolo del punteggio di risultato

Il punteggio attribuito a ciascuna struttura organizzativa è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla struttura organizzativa

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

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

Esempio:

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

6.3.5 Valutazione dei comportamenti organizzativi

Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i “punti di debolezza” del sistema di valutazione dei risultati, che:

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

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi

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

rispettivamente descritti dalle seguenti variabili elementari

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

6.3.6 La definizione del punteggio

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti i

corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

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

I descrittori per il problem solving

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

I descrittori per il contributo organizzativo

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

I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro del Ministero in cui è inserito ed in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, soggetti esterni al Ministero, che costituiscono utenti dell'attività svolta dal valutato, e/o altri interlocutori abituali.	0,6

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

6.3.7 La definizione dei pesi

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

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 9 - *scheda comportamenti organizzativi*).

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

6.3.8 Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi posseduti dal valutato

p_i è il peso attribuito al singolo comportamento

P_i è il punteggio ottenuto per il singolo comportamento

Esempio:

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

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

Nella determinazione del punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, il valutatore tiene conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

6.3.9 Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

6.3.10 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro la fine del mese di gennaio, il valutato predispone una sintetica relazione sui risultati conseguiti nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 8.1 o 8.2).

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

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 8.1 o 8.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il mese di febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 11.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di reclamo del dirigente interessato, da presentarsi entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo.

Sono soggetti valutatori di seconda istanza il Ministro, per i Dirigenti di seconda fascia assegnati ai Cra, e il Segretario Generale, per i Dirigenti di seconda fascia delle strutture periferiche.

La decisione su tale reclamo è emanata, con provvedimento motivato, entro 20 giorni dalla presentazione del reclamo. Il dirigente ricorrente può chiedere la celebrazione di una udienza in contraddittorio, anche mediante l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale.

7. CASI PARTICOLARI

Organismo Indipendente di valutazione della performance.

La valutazione di prima istanza dei dirigenti di seconda fascia, in servizio presso l'OIV, è effettuata dal Direttore dell'OIV.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

Uffici di Gabinetto e di Diretta collaborazione all'opera del Ministro,

I dirigenti di seconda fascia assegnati al Gabinetto vengono valutati dal Capo di Gabinetto.

La valutazione di seconda istanza dei dirigenti di seconda fascia è effettuata dal Ministro.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli contenuti nel decreto di conferimento dell'incarico.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale.

8. RIDEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

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

9. COPERTURA DI UNA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO

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

Il dirigente interessato:

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

10. ABBANDONO DELLA POSIZIONE DIRIGENZIALE IN CORSO D'ANNO

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

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

SCHEDA PROPOSTA OBIETTIVI	
Obiettivo	Peso
<i>Totale pesi</i>	75

SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	
Sezione I - Obiettivi	
Obiettivo	Peso
<i>Totale pesi</i>	75
Sezione II - Comportamenti organizzativi	
Problem solving	
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse	
Integrazione personale nell'organizzazione	
<i>Totale pesi</i>	25

Allegato 3

SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI			Trimestre
Obiettivo	Punteggio Pi	Peso pi	Punteggio Pesato Pi pi
Punteggio pesato totale raggiunto(\sum Pi pi)			
Punteggio pesato massimo raggiungibile			75

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
1. Problem solving	
<p>1.a. Ho promosso i seguenti fattori di innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione:</p>	
<p>1.b. Ho avviato il seguente progetto complesso di rilevante importanza per il proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:</p>	
<p>1.c. Ho concluso i seguenti accordi con portatori di interessi non coincidenti:</p>	
<p>1.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:</p>	
<p>1.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____, in quanto:</p>	

SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
3. Integrazione personale nell'organizzazione	
3.a.	Ho posto in essere le seguenti iniziative finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate
3.b.	Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:
3.c.	Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello _____, in quanto:

SCHEDA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE	
1.	Punteggio attribuito alla capacità di problem solving e relative motivazioni.
2.	Punteggio attribuito alla integrazione personale nell'organizzazione e relative motivazioni.
3.	Punteggio attribuito alla capacità di organizzazione delle risorse e relative motivazioni.

Allegato 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE			
Sezione I - Obiettivi			
Obiettivo	Punteggio Pi	Peso pi	Punteggio Pesato Pi pi
Punteggio pesato totale (A)			
Sezione II - Comportamenti organizzativi			
Problem solving			
Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse			
Integrazione personale nell'organizzazione			
Punteggio pesato totale (B)			
Sezione III - Valutazione finale			
Punteggio pesato complessivo (A + B)			

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI

Linea di attività
CONTROLLO
DI GESTIONE

Peso

Prodotto

Indicatore di
Servizio/prodotto

Obiettivo

Linea di attività CONTROLLO DI GESTIONE	Peso	Prodotto	Indicatore di Servizio/prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA
DIREZIONE REGIONALE
STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA'
ORGANIZZATIVA

Linea di attività CONTROLLO DI GESTIONE	Peso	Valore dell'indicatore conseguito (a)	Valore dell'obiettivo (b)	Punteggi o (a)/(b)	Punteggi o pesato
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA
DIREZIONE REGIONALE

Struttura organizzativa

Punteggio

PUNTEGGIO TOTALE

PUNTEGGIO MEDIO

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi

Peso

1. Problem solving
2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse
3. Integrazione personale nell'organizzazione

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI
ORGANIZZATIVI

Comportamenti organizzativi	Pes o	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
-----------------------------	----------	-------------------------	---------------------

1. Problem solving

MOTIVAZIONI

2. Capacità e contributo organizzativo e di
gestione delle risorse

MOTIVAZIONI

3. Integrazione personale
nell'organizzazione

MOTIVAZIONI

PUNTEGGIO PESATO TOTALE

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA

CRA

DIREZIONE REGIONALE

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI

Punteggio risultati

Punteggio
comportamenti

Punteggio complessivo

NOTE