



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

A decorative graphic element consisting of a blue horizontal bar with a white gradient, overlaid on a yellow circle. An orange bracket-like shape is on the left side of the bar.

**Sistema di misurazione e valutazione della performance
individuale del personale dirigenziale**

MARZO 2011

INDICE

Premessa.....	3
Principi generali.....	4
Vincoli di sistema.....	5
Livelli di valutazione e soggetti coinvolti.....	6
Macroaree di valutazione	7
Performance operativa.....	8
La metodologia di valutazione e le modalità di misurazione delle performance operative.....	22
<i>Dirigenti apicali.....</i>	<i>23</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia.....</i>	<i>24</i>
Comportamenti organizzativi.....	27
Comportamenti organizzativi	28
Misurazione dei comportamenti organizzativi.....	29
<i>Dirigenti di prima fascia</i>	<i>30</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Amministrazione centrale e territoriale.....</i>	<i>33</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Amministrazione centrale.....</i>	<i>34</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Amministrazione centrale.....</i>	<i>35</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Amministrazione centrale.....</i>	<i>36</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Uffici territoriali.....</i>	<i>37</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Uffici territoriali.....</i>	<i>38</i>
<i>Dirigenti di seconda fascia – Uffici territoriali.....</i>	<i>39</i>
Attribuzione del punteggio complessivo	40
Fase di contraddittorio	40
Procedure di conciliazione	40
Specifiche fattispecie	42
1 - Cessazioni dal servizio	43
2 - Assunzioni di incarico in corso d'anno	43
3 - Variazioni di incarico in corso d'anno	44

PREMESSA

Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni dirigenziali costituisce uno strumento attraverso cui l'Amministrazione gestisce e valorizza le proprie risorse umane e professionali, per qualificare l'azione amministrativa e misurare i risultati conseguiti.

Al fine di rendere pienamente efficace il sistema, rispetto alle finalità sopra esposte, il processo di valutazione deve potersi riferire all'attività del dirigente complessivamente considerata, all'insieme, quindi, degli elementi che consentono di poter verificare l'andamento della gestione, il livello di conseguimento degli obiettivi, le competenze organizzative, la qualità e la quantità della prestazione lavorativa e dell'apporto individuale.

Facendo tesoro dell'esperienza applicativa sin qui maturata dall'Amministrazione in materia di misurazione e valutazione, il presente sistema è strutturato in modo da conformarsi alle disposizioni contenute nel D. lgs. n. 150/09 nonché alle delibere CIVIT emanate in materia.

Il Sistema di misurazione e valutazione di seguito illustrato si applica a decorrere dal 1 gennaio 2011.

VINCOLI DI SISTEMA

L'articolo 19 del decreto legislativo n. 150/2009 costituisce un vincolo di legge all'attività di valutazione della performance individuale, in quanto stabilisce a priori l'esistenza di tre fasce di merito, la percentuale di personale che rientra in ciascuna fascia e la corrispondente distribuzione delle risorse relative al trattamento accessorio, fatte salve le eventuali deroghe in sede di contrattazione collettiva integrativa previste ai sensi del comma 4 della medesima norma.

Anche alla luce della recente intesa del 4 febbraio 2011 (e della relativa circolare esplicativa) raggiunta dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le OO.SS., che non ha sospeso gli effetti dell'articolo 19 e del regime delle tre fasce di merito ai fini giuridici, rimane operativo l'obbligo di valutare e formulare le graduatorie di merito.

Inoltre, il combinato disposto delle norme contenute negli artt. 19 e 41 del citato decreto impone al sistema di misurazione e valutazione di definire e tenere conto dell'esistenza di specifiche fattispecie, riconducibili al "mancato raggiungimento degli obiettivi", escludendole ex ante dal processo di formazione delle graduatorie di merito. Tali fattispecie configurano, infatti, l'impossibilità, per i soggetti coinvolti, dell'inserimento in una graduatoria comparativa di merito. Ciò consente, tra l'altro, di evitare che la collocazione in terza fascia possa essere assimilata alle citate fattispecie.

Pertanto, il sistema di valutazione delle performance individuali, nel rispetto degli ambiti di misurazione e valutazione fissati dall'articolo 9, comma 1 del decreto legislativo n. 150/2009, deve poter corrispondere a tali vincoli.

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

LIVELLI DI VALUTAZIONE E SOGGETTI COINVOLTI

Il sistema prevede tre livelli distinti di valutazione:

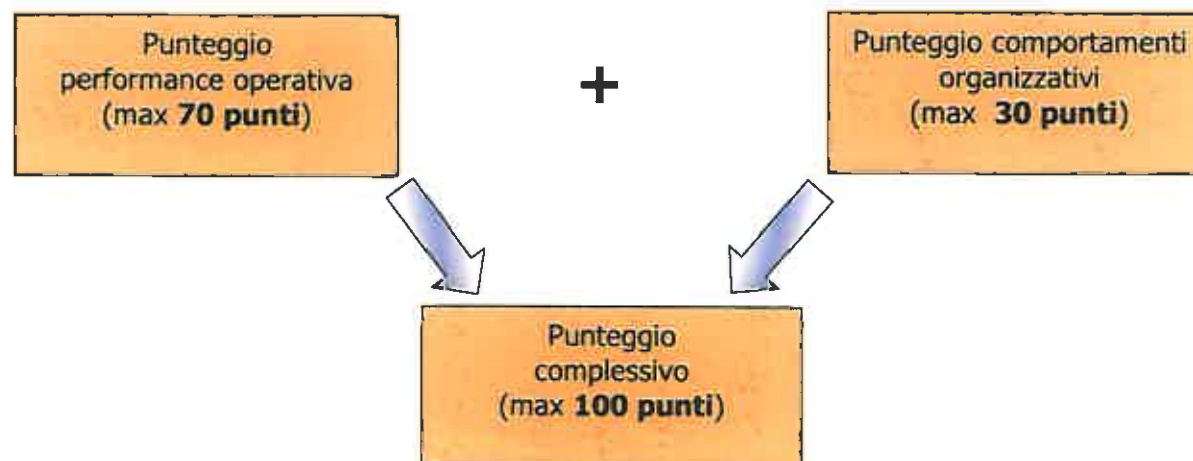
LIVELLO	VALUTATORE	VALUTATI
I fascia	Ministro	Dirigenti di I fascia
II fascia Amministrazione centrale	Segretario generale e Direttori generali	Dirigenti di II fascia del Segretariato generale e delle Direzioni generali
II fascia Uffici territoriali	Direttore generale P.I.B.L.O.	Dirigenti di II fascia degli Uffici territoriali

La valutazione è effettuata dal Direttore generale preposto alle strutture alle quali è assegnato il dirigente. Qualora la programmazione e la successiva valutazione di specifici obiettivi, anche istituzionali, coinvolga competenze attribuite ad una Direzione generale diversa da quella cui il dirigente è assegnato, il Dirigente generale cui è rimessa la valutazione acquisisce i necessari elementi di conoscenza e giudizio, partecipandoli al valutato.

MACROAREE DI VALUTAZIONE

Coerentemente con quanto previsto dall'articolo 9, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, il sistema prevede che il personale con incarico dirigenziale sia valutato con riferimento sia alla **performance operativa** che ai **comportamenti organizzativi**.

Il **punteggio complessivamente attribuibile** all'esito dei procedimenti di valutazione è pari a **100 punti** ed è distribuito come segue:



PERFORMANCE OPERATIVA

Performance operativa

Per la valutazione della **performance operativa** l'attenzione è incentrata sul **risultato** e sono prese in considerazione le prestazioni che il dirigente dovrà conseguire con riferimento agli obiettivi individuati e concordati nella fase di programmazione, in relazione alle risorse disponibili.

La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Al fine di assicurare il collegamento con il sistema di controllo di gestione, gli obiettivi assegnati sono preventivamente associati alle macro attività ed attività di tale sistema, consentendo una corretta valutazione delle risorse umane e finanziarie impiegate e dei relativi costi.

Il sistema degli obiettivi

Obiettivi strategici

Presentano caratteri di rilevanza, discontinuità, generalità o novità rispetto alle normali attività istituzionali delle strutture ministeriali e sono direttamente collegati alle priorità politiche individuate nell'atto di indirizzo del Ministro. Rappresentano il necessario e diretto sviluppo delle priorità politiche, svolto anche mediante azioni di miglioramento e/o di razionalizzazione delle attività istituzionali. Sono individuati, altresì, nella nota integrativa al bilancio di previsione con riferimento alle missioni e ai programmi di competenza del Ministero, unitamente all'individuazione dei CRA responsabili, delle risorse finanziarie collegate e dei tempi di realizzazione.

Hanno durata triennale, e sono declinati annualmente attraverso il sistema degli obiettivi operativi.

Obiettivi strutturali

Presentano caratteri di rilevanza, continuità e generalità, sono riferiti alle più significative attività istituzionali svolte dalle strutture ministeriali e ne garantiscono il regolare svolgimento. Sono individuati, altresì, nella nota integrativa al bilancio di previsione con riferimento alle missioni e ai programmi di competenza del Ministero, unitamente all'individuazione dei CRA responsabili, delle risorse finanziarie collegate e dei tempi di realizzazione.

Hanno durata triennale, e sono declinati annualmente attraverso il sistema degli obiettivi operativi.

Obiettivi operativi

Presentano caratteri di significatività, specificità, concretezza e misurabilità e rappresentano l'articolazione annuale degli obiettivi strategici/strutturali. Sono assegnati dal Ministro tramite Direttiva di primo livello, parte integrante del Piano della Performance, ai titolari dei CRA competenti, a seguito della fase di verifica di coerenza interna ed esterna da parte dell'OIV, con la previsione delle fasi attuative, delle risorse umane e finanziarie dedicate, dei tempi di realizzazione, dei risultati attesi e dei relativi indicatori di risultato. Possono essere di carattere istituzionale, gestionale o contrattuale.

In tale contesto, per i **Dirigenti apicali** assumono rilievo gli esiti del monitoraggio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati; tali esiti derivano da un raffronto tra il risultato conseguito e il risultato atteso, sulla scorta degli indicatori associati a ciascun obiettivo e il cui valore viene definito nell'ambito della predetta direttiva ministeriale annuale, a seguito del processo di negoziazione.

Per i **Dirigenti di seconda fascia** hanno rilevanza i riscontri effettuati dai valutatori (Segretario generale ovvero Direttore generale), in relazione al monitoraggio condotto all'interno della struttura

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

amministrativa interessata, sulla base degli indicatori fissati nel processo di negoziazione e risultanti nella direttiva di secondo livello.

Altrettanto significativi risultano i dati derivanti dal controllo di gestione diretto a verificare, com'è noto, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa e attuato all'interno delle singole unità organizzative a supporto della funzione dirigenziale.

La valutazione della **performance operativa** misura la capacità del dirigente di realizzare gli obiettivi assegnati alla sua responsabilità. In linea generale, in ottemperanza ai principi sui quali si basa il sistema di valutazione, gli obiettivi presi in considerazione per la valutazione del personale dirigente devono possedere i requisiti della **rilevanza** nell'ambito delle attività svolte dal valutato, della **misurabilità**, della **controllabilità** da parte del valutato e della **chiarezza** del limite temporale di riferimento.

- **Rilevanza** (il requisito in argomento assume contenuti distinti a seconda che riguardi la dirigenza apicale o i Dirigenti di seconda fascia)

Per i **Dirigenti apicali** devono considerarsi rilevanti e costituiscono oggetto di valutazione gli **obiettivi strategici, strutturali e operativi individuati nella direttiva generale annuale per l'attività amministrativa e la gestione** e diretti a realizzare le priorità politiche stabilite dal vertice politico e in eventuali ulteriori atti programmatici.

In particolare, gli obiettivi operativi possono essere:

- **obiettivi istituzionali:** discendono da fonti normative (disposizioni legislative, regolamenti di organizzazione ecc.), rappresentano il complesso delle competenze e/o funzioni di ogni singola amministrazione e identificano, per ogni struttura, i programmi correlati a ciascuna missione;

- **obiettivi gestionali:** fanno riferimento ad attività di carattere ordinario e strumentale (gestione del personale, attività negoziale, servizi di pubblico interesse, ecc.) e si connotano di elementi di innovatività, semplificazione e miglioramento;
- **obiettivi contrattuali:** fanno riferimento al concetto di responsabilità dirigenziale e sono individuati nell'ambito del provvedimento di conferimento dell'incarico di funzione dirigenziale.

Per i **Dirigenti di seconda fascia** devono considerarsi rilevanti e costituiscono oggetto di valutazione gli **obiettivi operativi individuati nella direttiva annuale di secondo livello** e in eventuali ulteriori atti programmatici.

Tali obiettivi, opportunamente individuati nella fase di negoziazione, possono riguardare la realizzazione di:

- **obiettivi operativi fissati nella direttiva generale** per l'attività amministrativa e la gestione e/o in altri atti di indirizzo politico;
- **attività istituzionale ordinaria** della struttura organizzativa di cui il Dirigente è responsabile, in un'ottica di ottimizzazione dei risultati e della crescita dell'efficacia e della qualità dei servizi svolti;
- **specifici progetti o interventi** di particolare importanza;
- **obiettivi individuati con altri atti di programmazione** del Segretario generale/Direttore generale preposto alla struttura cui è assegnato il Dirigente, per l'attuazione di progetti o interventi a carattere straordinario e/o in conseguenza di provvedimenti contingenti assunti dall'organo di vertice politico;
- **obiettivi specificamente individuati dai provvedimenti di conferimento dell'incarico di funzione dirigenziale.**

- **Misurabilità** (il requisito assume la medesima valenza sia per i Dirigenti apicali sia per i Dirigenti di seconda fascia)

Per assicurare trasparenza e oggettività al sistema occorre che nella fase di assegnazione degli obiettivi vengano individuati, in relazione alla tipologia degli stessi, **indicatori** idonei a **misurarne in concreto il grado di realizzazione**; a tali fini è necessario che l'**indicatore** prescelto sia **significativo** rispetto all'obiettivo da sottoporre ad osservazione e sia definito in modo **congruo e preciso**, specificando i dati elementari utilizzati e le modalità da seguire per calcolarne il valore.

- **Controllabilità da parte del valutato (il requisito assume la medesima valenza sia per i Dirigenti apicali sia per i Dirigenti di seconda fascia)**

La valutazione deve basarsi sul principio della "responsabilizzazione" del valutato; in questa prospettiva, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo o in misura prevalente e significativa dall'attività svolta dal valutato.

Nei casi in cui la complessità dell'obiettivo renda la sua **realizzazione dipendente anche da altri soggetti interni ed esterni** all'Amministrazione, per garantire il citato principio della "responsabilizzazione" e tenuto conto della diversa configurazione che può assumere l'obiettivo, è necessario adottare una delle soluzioni di seguito indicate:

- **scomporre** l'obiettivo a carattere trasversale **in fasi di attività sufficientemente indipendenti** e valutare la prestazione del dirigente riferendosi esclusivamente alla fase di attività di cui è responsabile e al relativo peso;
- **assegnare** l'obiettivo a carattere trasversale **a tutti i Dirigenti interessati**, attribuendo eventualmente allo stesso un **peso differente** in relazione alla **diversità del ruolo** espletato da ciascun Dirigente;

- **suddividere** l'obiettivo a carattere trasversale in **"sotto-obiettivi"**, controllabili da parte di ciascuna delle strutture o degli uffici assegnatari;
- **individuare le attività di competenza dell'Amministrazione e distinguerle** da quelle imputabili ai soggetti esterni ove il raggiungimento dell'obiettivo richiede **l'intervento di soggetti esterni all'Amministrazione**.

Infine, qualora l'obiettivo non interessi trasversalmente più strutture interne dell'Amministrazione, ma costituisca comunque il risultato di un processo complesso che richiede la partecipazione di altri attori esterni e/o utenti, la valutazione della prestazione dovrà essere circoscritta alle sole fasi o agli atti del processo direttamente controllabili da parte del dirigente responsabile, con esclusione degli effetti negativi che potrebbero ragionevolmente prodursi per l'interferenza di fattori e/o variabili esterne.

- **Chiarezza del limite temporale di riferimento (il requisito in argomento assume contenuti distinti a seconda che riguardi la dirigenza apicale o i Dirigenti di seconda fascia)**

La valutazione degli obiettivi è effettuata con riferimento ad un ciclo annuale e per ciascun obiettivo occorre specificare e circoscrivere il relativo periodo temporale di attuazione.

In concreto, la definizione di ogni obiettivo comporta la pianificazione di una serie successiva di attività da realizzare nel rispetto di una tempistica predefinita, fatta salva la peculiarità degli obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita.

Pertanto, anche se le attività attribuite alla responsabilità dei **Dirigenti apicali** del Ministero concorrono all'attuazione di obiettivi strategici, l'attenzione nel processo di valutazione sarà rivolta alla fase annuale di programmazione.

In ogni caso, quindi, gli **eventuali obiettivi operativi pluriennali** saranno suddivisi in **obiettivi annuali il cui risultato atteso è conseguenza dell'attività svolta nel singolo esercizio**.

■ Il sistema degli indicatori

Come strumenti di misurazione delle *performance* gli indicatori hanno le seguenti finalità:

- guidare i comportamenti organizzativi, mediante l'individuazione di risultati raggiungibili e la conseguente responsabilizzazione dei centri decisionali;
- isolare le variabili critiche per le prestazioni e per il raggiungimento degli obiettivi;
- effettuare l'analisi degli scostamenti, mediante il raffronto tra preventivo e dato effettivo;
- promuovere il confronto all'interno di ciascuna Amministrazione sugli obiettivi e sui risultati della gestione, tipico dell'attività di *benchmarking*;
- esprimere i risultati economici volti a verificare i risultati della gestione e il grado di soddisfazione dell'utenza;
- svolgere con consapevolezza ed efficacia un'attività di comunicazione esterna supportata da dati certi e in attuazione del principio di trasparenza nei confronti dei cittadini.
- esprimere dati quantitativi e qualitativi volti a verificare i risultati della gestione ed il grado di soddisfazione dell'utenza.

■ Il "decalogo" degli indicatori: approfondimenti

Possono essere utili i seguenti spunti nei quali sono riassunte alcune caratteristiche che gli indicatori dovrebbero possedere:

1. l'attività di misurazione per la determinazione delle performance non deve rappresentare un fine in sé, ma deve essere inserita in un più vasto e complesso processo di programmazione ed è utile solo se permette di assumere decisioni all'interno ed all'esterno delle Amministrazioni;
2. non tutte le misurazioni sono utili per tutti. Occorre, pertanto, fornire informazioni mirate, distinguendo i bisogni dei diversi portatori di interesse;

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

3. è fondamentale l'utilizzo di sistemi informativi dedicati, secondo i principi e i criteri operativi della contabilità economico-analitica;
4. le comparazioni delle performance conseguite tra diverse strutture stimolano benefici effetti "concorrenziali". Tuttavia, simili raffronti, per essere significativi, richiedono una sufficiente omogeneità dei fenomeni comparati;
5. è necessario mettere a disposizione dei diversi portatori di interessi le informazioni sulle performance conseguite in modo assolutamente tempestivo, anche se in alcune circostanze le considerazioni sulle dimensioni di un risultato possono essere effettuate in un arco di tempo più lungo. Anche in questo caso è necessario disporre di un adeguato sistema informativo e di una appropriata modulistica.
6. le informazioni prodotte devono essere chiare ed attendibili;
7. l'attività di misurazione lascia spazio alla "soggettività". Per mitigare tale ineludibile effetto è indispensabile giungere ad una chiara e condivisa determinazione delle metodologie impiegate per il calcolo degli indicatori;
8. l'attività di misurazione deve essere accompagnata da una profonda conoscenza degli aspetti organizzativi delle Amministrazioni. Con tali condizioni potrà farsi ricorso a un limitato numero di indicatori, orientando la scelta tra quelli più significativi per un determinato contesto;
9. le tecniche di scelta degli indicatori si affinano con l'uso ed anche attraverso il confronto con l'esperienza di altre Amministrazioni;
10. il "migliore" indicatore è quello che consente di rispondere in modo efficace ai bisogni informativi di chi dovrà leggerne ed interpretarne il risultato. Poiché i bisogni informativi cambiano in funzione dei mutamenti organizzativi e di scenario, non è possibile disporre di un sistema di indicatori "perfetti" e che siano "validi per sempre", ma i vertici manageriali e gli operatori incaricati sono chiamati alla selezione degli indicatori e alla ricerca continua della migliore combinazione tra risorse e risultati."

Per la misurazione degli obiettivi strategici si prevede prevalentemente l'applicazione di indicatori di risultato e di impatto (outcome); per gli obiettivi operativi invece è previsto in prevalenza il ricorso ad indicatori di realizzazione (fisica e finanziaria) e ad indicatori di risultato.

Quanto alla tipologia, gli indicatori si distinguono in quantitativi e qualitativi.

Sono indicatori di tipo quantitativo:

- gli indicatori di realizzazione (finanziaria e fisica) che misurano rispettivamente l'avanzamento della spesa prevista e il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento;
- gli indicatori di risultato che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo, che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- gli indicatori di impatto, che esprimono l'impatto generato dal raggiungimento dell'obiettivo sul sistema di riferimento.

Sono indicatori di tipo qualitativo:

- gli indicatori di tipo binario (si/no), che rilevano il raggiungimento o meno di risultati non misurabili in modo quantitativo (es. attività progettuale);
- gli indicatori riferibili agli obiettivi i cui risultati, non misurabili in modo quantitativo, sono suscettibili di un giudizio qualitativo generico (alto/medio/basso).

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

Già nella formulazione della Nota Integrativa al Bilancio vengono riportati per singolo CRA gli indicatori utilizzati per gli obiettivi strategici e/o strutturali proposti. In sede di definizione delle direttive di primo e di secondo livello, a ciascun obiettivo, sia strategico che operativo, vengono associati uno o più indicatori, il cui valore, determinato a seguito di negoziazione, costituisce riferimento per la misurazione della performance operativa. A titolo esemplificativo, si riporta di seguito uno schema di riferimento per l'individuazione degli indicatori

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Efficacia/Efficienza	A quali tipi di obiettivi si possono applicare	Esempi
1) Indicatori quantitativi: <i>si possono applicare se all'obiettivo sono associabili con chiarezza dati monetari o fisici</i>				
Indicatori di realizzazione finanziaria	L'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento - % Input "finanziari"	Efficacia finanziaria	Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	% di avanzamento della spesa prevista
Indicatori di realizzazione fisica	Il grado di avanzamento fisico dell'obiettivo o dell'intervento - % Input- % Outcome- - % Output	Efficacia fisica	Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	% di avanzamento dell'obiettivo rispetto ai risultati finali attesi espressi in termini di Mezzi impiegati, beni e servizi prodotti o risultati attesi
Indicatori di risultato	Il risultato raggiunto in termini fisici - Output -	Efficacia fisica	In prevalenza agli obiettivi operativi, ma possono essere applicati anche a quelli strategici	N° di nuovi computer installati; N° di pratiche licenziate

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Efficacia/Efficienza	A quali tipi di obiettivi si possono applicare	Esempi
Indicatori di risultato unitario	Il risultato raggiunto in termini fisici – Output - rapportato alle risorse umane o strumentali – Input - o finanziarie impiegate per raggiungerlo	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	<i>N° di pratiche per impiegato; Spese di manutenzione degli immobili per metro quadro</i>
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socio-economici dell'obiettivo sui destinatari finali (PA, collettività) – Outcome –	Efficacia complessiva e "sociale"	Solo agli obiettivi strategici	<i>N° di cittadini raggiunti dal nuovo servizio; riduzione % del disservizi lamentati dalla cittadinanza; % di riduzione dei reati sul territorio</i>
II) Indicatori qualitativi: sono utili quando alla realizzazione dell'obiettivo o del programma non sono associabili, o lo sono con grande difficoltà, valori fisici o monetari				
Indicatori binari (si/no)	Il raggiungimento o meno di certi risultati non esattamente misurabili in forma quantitativa né qualitativa		Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>Evasione delle pratiche arretrate entro l'anno (si-no); Apertura di nuovi sportelli al cittadino (si-no)</i>
Indicatori qualitativi (alto/medio/basso)	Il raggiungimento di certi risultati non misurabili in forma quantitativa ma su cui si può esprimere un generico giudizio qualitativo		Sia agli obiettivi operativi sia agli obiettivi strategici	<i>Grado di soddisfazione dell'utenza</i>

Poiché uno stesso obiettivo può tendere al conseguimento di più risultati, diversi tra loro, la scelta dell'indicatore da utilizzare deve essere correlata allo specifico risultato atteso.

Si riportano di seguito alcuni esempi riferiti, distintamente, alla dirigenza apicale e alla dirigenza di seconda fascia.

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

Esempio riferito alla dirigenza apicale

OBBIETTIVO : Implementazione della capacità di analisi e ricerca in materia di politiche del lavoro e previdenziali.			
Risultato atteso	a) miglioramento della capacità di analisi e ricerca in materia di politiche del lavoro e previdenziale	ESEMPI DI INDICATORI	copertura del 30% delle tematiche di politica del lavoro
			numero degli studi realizzati rispetto a quelli programmati
	b) miglioramento del raccordo delle iniziative di analisi e ricerca in materia di politiche del lavoro e previdenziali tra le strutture del Ministero e le agenzie strumentali (Italia Lavoro, ISFOL), nonché con l'ISTAT	ESEMPI DI INDICATORI	elaborazione di una direttiva ministeriale che regoli gli ambiti di ricerca di competenza dei singoli enti strumentali
			numero delle convenzioni sottoscritte con gli enti strumentali e ISTAT
	c) razionalizzazione e ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili per le attività di studio e ricerca	ESEMPI DI INDICATORI	rapporto tra risorse disponibili allo scopo e risorse impegnate
			rapporto tra risorse impegnate e risorse spese

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

Esempio riferito alla dirigenza di seconda fascia in servizio presso le strutture centrali del Ministero

OBIETTIVO : sviluppo delle iniziative di formazione per il personale del Ministero.			
Risultato atteso	a) maggiore coinvolgimento del personale	ESEMPI DI INDICATORI	percentuale di personale interessato coinvolto
			rapporto tra iniziative formative realizzate e programmate
	b) implementazione della componente femminile avviata alla formazione	ESEMPI DI INDICATORI	percentuale di personale femminile coinvolto rispetto al totale dei partecipanti
			percentuale di personale femminile coinvolto rispetto al totale dei dipendenti
	c) ottimizzazione delle risorse finanziarie dedicate alla finalità di formazione	ESEMPI DI INDICATORI	rapporto tra risorse disponibili allo scopo e risorse impegnate
			percentuale di riduzione del costo medio persona a parità di qualità della formazione rispetto al precedente esercizio finanziario

LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE E LE MODALITÀ DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE OPERATIVE

La valutazione delle attività dei Dirigenti dirette al perseguimento degli obiettivi assegnati e la misurazione dei risultati conseguiti in questo ambito, si fondano su alcuni presupposti metodologici e su modalità che il Sistema definisce nei termini che seguono.

Definizione del punteggio massimo attribuibile all'obiettivo

Ogni obiettivo, configurato nei termini precedentemente illustrati, assume un peso e un'importanza propri nell'economia del giudizio complessivo sulla **performance operativa** del dirigente e tale peso deve essere predefinito attraverso parametri e criteri quantitativi adeguati e uniformi.

Il Sistema prevede che per ciascuno degli obiettivi assegnati deve essere prestabilito un **punteggio massimo attribuibile**; a tali fini, occorre distribuire il punteggio conseguibile per la prestazione operativa (**70 punti**) tra tutti gli obiettivi oggetto di valutazione e ciò secondo i parametri e i criteri di incidenza indicati nelle **tabelle che seguono, predisposte distintamente per la dirigenza apicale fascia e per quella di seconda fascia**.

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

DIRIGENTI APICALI

Parametri di determinazione del peso	Incidenza minima	Incidenza media	Incidenza significativa
Risorse umane impiegate	Se inferiore al 33% del personale assegnato alla/e struttura/e di riferimento	Dal 33% al 66% del personale assegnato alla/e struttura/e di riferimento	Se superiore al 66% del personale assegnato alla/e struttura/e di riferimento
Risorse finanziarie impiegate	Non previste	Previste e in misura contenuta	Previste e di ingente misura
Complessità	Attività e procedure già utilizzate	Attività nuova con procedura standard	Attività e procedure a carattere innovativo
Ambito dell'attività	Interno all'Amministrazione	Rapporti con l'utenza o altri soggetti privati esterni	Relazioni con altri soggetti istituzionali
Incidenza del livello di risorse disponibili sul peso dell'obiettivo			
Risorse umane disponibili *	Sufficienti	Insufficienti per numero	Insufficienti per numero e professionalità
Risorse strumentali *	Sufficienti Non necessarie	Insufficienti per numero	Insufficienti per numero e qualità
Risorse finanziarie *	Non previste	Sufficienti per entità	Insufficienti per entità

* Per quanto riguarda il parametro riferito alle risorse, la programmazione deve essere improntata secondo criteri realistici.

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA

Parametri di determinazione del peso	Incidenza minima	Incidenza media	Incidenza significativa
Grado di connessione con le missioni fondamentali della struttura	Riferito ad attività di scarsa rilevanza	Attività connesse ma non direttamente riferite al <i>core business</i>	Attività proprie della principale missione istituzionale
Riallocazione delle risorse umane e finanziarie	Non richiesti interventi	Richiesti interventi non complessi	Richiesti interventi di notevole entità sull'allocazione delle risorse
Modalità di realizzazione dell'attività	Svolgimento di procedure già sperimentate e utilizzo di strumenti di lavoro già in uso	Svolgimento di tipologia di attività già realizzata con ricorso a modalità di svolgimento nuove	Attività e procedure a carattere innovativo con introduzione di nuovi strumenti di lavoro
Relazioni con altri soggetti	Mantenimento delle relazioni esistenti	Potenziamento delle relazioni esistenti	Ampliamento della rete di relazioni
Quadro di riferimento normativo	Consolidato e non complesso	Consolidato e mediamente complesso	Complesso e caratterizzato da evoluzione
Pianificazione degli interventi	Definibile e stabile	Mediamente complessa e con interventi nel tempo	Complessa e costantemente soggetta a revisione

Misurazione dei risultati e del grado di realizzazione degli obiettivi

I risultati conseguiti in riferimento ad un determinato obiettivo sono valutati in rapporto al grado di realizzazione dello stesso. A tale scopo, in fase di programmazione (direttive di primo e secondo livello) devono essere concordate le **fasi di attuazione** (o fasi di attività) dell'**obiettivo**, scandendole per quanto possibile, in relazione alla tipologia dell'obiettivo, in successione temporale; per ciascuna di queste fasi deve essere definito il periodo di realizzazione, il risultato atteso ed il peso percentuale espresso ai fini del conseguimento dell'obiettivo nel suo complesso. **Solo in caso di obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita**, la performance operativa potrà essere misurata, sotto il profilo quantitativo, prescindendo dalla scansione dell'obiettivo stesso in fasi di attuazione.

Il grado di realizzazione dell'obiettivo scandito in fasi è rappresentato dalla somma dei pesi espressi in percentuale relativi alle singole fasi di attività ponderata per le percentuali di realizzazione.

La verifica del grado di realizzazione procede, pertanto, attribuendo a ciascuna fase il punteggio relativo alla percentuale di conseguimento.

Es. obiettivo con punteggio massimo attribuibile = 30

Fasi	Peso	Realizzazione	Percentuale ponderata
1° fase: programmazione	15%	Si (al 100%)	15%
2° fase: attuazione progetto	80%	Si al 90%	72%
3° fase: relazione finale	5%	Si (al 100%)	5%
Totale	100%	Totale	89%

Sommando quindi i pesi delle singole fasi realizzate, pari, rispettivamente, a 15% – 72% – 5% =89%, il punteggio conseguito si ottiene moltiplicando il punteggio massimo attribuibile (30) per la percentuale di realizzazione dell'obiettivo (89%) = 26,7

Nel caso degli obiettivi misurabili in termini di quantità di prodotto conseguita, il grado di realizzazione dell'obiettivo è rappresentato dalla percentuale di prodotto realizzato.

Nell'ipotesi in cui, a seguito di avvicendamenti di incarico, l'obiettivo sia sviluppato da più di un dirigente, nella valutazione del grado di realizzazione si applica il criterio del *pro rata temporis*.

Il punteggio conseguito per ciascun obiettivo si ottiene moltiplicando il punteggio massimo attribuibile per la percentuale che esprime il grado di realizzazione dell'obiettivo.

In sede di calcolo del punteggio totale attribuito alla performance operativa, si procede – se necessario – all'arrotondamento all'unità inferiore (se la parte decimale è inferiore a 0,5) o superiore (se la parte decimale è pari o superiore a 0,5).

La somma dei punteggi finali ottenuti per gli obiettivi assegnati costituisce il punteggio finale attribuito al Dirigente per la performance operativa. A tale proposito:

- Nel caso in cui il valutato dichiari, con valide motivazioni, l'impossibilità assoluta del raggiungimento di un obiettivo per cause esogene a lui non imputabili, l'obiettivo non sarà più oggetto di valutazione ed il relativo punteggio dovrà essere ripartito proporzionalmente tra quelli ancora validi.
- Nel caso in cui il valutato dichiari, con valide motivazioni, l'impossibilità parziale del raggiungimento di un obiettivo per cause esogene a lui non imputabili, sarà cura del valutatore esaminare le argomentazioni addotte e quantificare la percentuale di realizzazione da attribuire allo stesso.

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Sistema per la valutazione della dirigenza

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei **comportamenti organizzativi** ha ad oggetto le capacità decisionali, organizzative e relazionali dei Dirigenti e rinvia ad elementi e parametri che, implicando margini di discrezionalità, richiedono l'integrazione con apposite metodologie e procedure dirette a conseguire maggiore obiettività ed uniformità; in particolare, l'attenzione si incentra sulle modalità attraverso le quali si è realizzata l'azione manageriale del dirigente. La valutazione è effettuata sulla base di elementi informativi forniti dal soggetto valutato e, nel caso dei dirigenti apicali, anche avvalendosi di approfondimenti che il Ministro potrà richiedere all'OIV.

Si individuano tre principali categorie di capacità alle quali fare riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi:

- **Capacità decisionali**, espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili.
- **Capacità organizzative e gestionali**, riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e all'attuazione delle direttive ricevute, attraverso interventi sull'organizzazione della struttura e la gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi.
- **Capacità relazionali**, intese come capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio.

Tali comportamenti sono valutati in rapporto a specifici fattori il cui contenuto è definito tenendo conto anche delle **peculiarità che contraddistinguono le posizioni dirigenziali di prima e di seconda fascia** (sia dell'amministrazione centrale che degli uffici territoriali); in tal modo, si è offerto un quadro di riferimento sostanzialmente unitario, valido per la valutazione dei comportamenti organizzativi sia della dirigenza apicale che della dirigenza di seconda fascia del Ministero.

Sistema per la valutazione della dirigenza

MISURAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Ai fini della valutazione dei comportamenti organizzativi, il dirigente valutato dovrà produrre, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, **una relazione**, utilizzando gli appositi modelli guidati, definiti dal sistema, con la quale dar conto, attraverso elementi informativi e fattori di riscontro, dei comportamenti adottati per ciascuna delle capacità considerate.

La finalità della relazione, pur nella sintesi, è quella di fornire al valutatore elementi di conoscenza che concorrano a formulare un giudizio sui comportamenti tenuti dal dirigente.

Il punteggio complessivo attribuibile ai comportamenti organizzativi (**pari a 30**) è ripartito tra le distinte capacità nel modo seguente:

- Capacità decisionali: massimo 10 punti
- Capacità organizzative e gestionali: massimo 10 punti
- Capacità relazionali: massimo 10 punti

Il valutatore, sulla base delle informazioni fornite dal valutato con la relazione e sulla scorta della documentazione in suo possesso, provvede all'attribuzione dei punteggi per ciascuna delle capacità individuate, nei limiti del massimo previsto dal sistema.

Al fine di rendere omogenei e confrontabili i contenuti delle relazioni e facilitare l'esame da parte del valutatore, per ciascuna delle tre capacità sono stati individuati esemplificativi fattori di riscontro, distinti per la prima e la seconda fascia che, rappresentando gli elementi ritenuti essenziali per la valutazione di ciascuna capacità, dovranno essere relazionati nella modulistica predisposta.

Si riporta nelle tabelle seguenti l'elenco delle capacità, dei relativi fattori esplicativi e degli elementi esemplificativi di riscontro.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
Capacità decisionali <i>(capacità espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili)</i>	<ol style="list-style-type: none">1- Programmazione, monitoraggio delle attività e verifica dei risultati.2- Valutazione dell'impatto della normativa/indirizzi sopravvenuti sulle attribuzioni della Direzione generale e loro traduzione in termini operativi.3- Individuazione di problematiche di particolare rilevanza e complessità emerse nel corso dell'anno e relativi interventi di soluzione.	<ol style="list-style-type: none">4- atti di programmazione generale; programmazione attività incidenti sulla rete territoriale; sistemi adottati per il monitoraggio/reportistica e per la verifica periodica delle attività programmate; interventi correttivi e/o coerenza nei tempi di richiesta di rimodulazione degli obiettivi;5- misure adottate; attività di benchmarking con omologhe strutture, anche di altri paesi comunitari, su tematiche analoghe a quelle di competenza;6- misure adottate; rapporti formalizzati con gli altri soggetti istituzionali coinvolti.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
<p>Capacità organizzative e gestionali <i>(capacità riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e per l'attuazione delle direttive ricevute nell'organizzazione della struttura e nella gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi)</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1- Iniziative di razionalizzazione ed efficientizzazione della gestione delle risorse.2- Iniziative per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro.3- Soluzioni organizzative per l'operatività della Direzione generale.4- Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<ol style="list-style-type: none">1- soluzioni adottate per la razionalizzazione e il contenimento della spesa;2- valutazione delle professionalità necessarie allo svolgimento dei compiti d'ufficio, anche per la rilevazione dei diversi fabbisogni formativi, nel rispetto del format ministeriale; misure per prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e per controllarne il rispetto da parte del personale dell'Ufficio, secondo le linee assunte per il Ministero;3- interventi sui processi e sull'organizzazione del lavoro; interventi di semplificazione.4- termini e modalità seguiti nella valutazione dell'attività dei dirigenti – significativa differenziazione dei giudizi

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
<p>Capacità relazionali <i>(capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio)</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1- Rapporti con il personale.2- Rapporti con i soggetti deputati al monitoraggio e al coordinamento.3- Rapporti con il territorio.4- Rapporti con gli interlocutori istituzionali.5- Rapporti con le parti sociali e con il sindacato interno.6- Rapporti con l'utenza.	<ol style="list-style-type: none">1- Modalità e cadenza delle riunioni con i dirigenti della Direzione generale; iniziative assunte nel caso in cui si renda necessario un maggiore coinvolgimento del personale sui processi di lavoro; misure per la soluzione degli eventuali conflitti interni; iniziative volte al miglioramento della trasparenza dei processi;2- tempestività e completezza delle informazioni fornite agli organi di controllo, esterno ed interno; partecipazione attiva alle riunioni di coordinamento di vertice;3- indirizzo e/o coordinamento delle attività degli uffici territoriali, relativi, in particolare, alle attività programmate: tempestività degli atti di indirizzo/riscontro delle problematiche insorte, con la ricerca dei necessari raccordi nel caso di questioni che interessino più CdR.4- funzionamento degli organismi collegiali che fanno riferimento alla Direzione generale e ai quali partecipino rappresentanti di enti/istituzioni diversi; realizzazione delle attività di coordinamento degli Enti previdenziali, in particolare ex d. lgs. 124/2004 – azioni previste a livello centrale e indirizzi operativi; convenzioni; sinergie formalizzate; conferenze di servizio;5- modalità di gestione dei rapporti con le parti sociali; relazioni sindacali interne; attuazione degli incontri annuali con RLS previsti dal d. lgs. n. 81/2008;6- iniziative intraprese per migliorare il rapporto con l'utenza.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – AMMINISTRAZIONE CENTRALE E TERRITORIALE

Per i dirigenti di seconda fascia, la valutazione dei comportamenti organizzativi avrà a riferimento, tra i fattori e gli elementi di riscontro, quelli coerenti con la tipologia dell'incarico rivestito, a seconda che si tratti di dirigenza del centro o del territorio.

Per tali ragioni, di seguito sono evidenziati in modo separato i fattori e gli elementi di riscontro propri dei dirigenti dell'Amministrazione centrale e dell'Amministrazione territoriale, che si applicano nei rispettivi modelli guidati di relazione.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
Capacità decisionali <i>(capacità espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili)</i>	<ol style="list-style-type: none">1- Programmazione, monitoraggio delle attività e verifica dei risultati.2- Individuazione di problematiche di particolare complessità e rilevanza emerse nel corso dell'anno e interventi per la soluzione.3- Valutazione, sulla operatività delle strutture, dell'impatto determinato da indirizzi/normative sopravvenuti.	<ol style="list-style-type: none">1- Attività di programmazione; sistemi adottati per il monitoraggio/reportistica e la verifica periodica delle attività; interventi correttivi e/o coerenza nei tempi di richiesta di rimodulazione degli obiettivi;2- misure adottate per la soluzione dei problemi;3- elaborazione delle istruzioni operative; rapporti formalizzati con gli altri soggetti istituzionali coinvolti.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
<p>Capacità organizzative e gestionali <i>(capacità riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e per l'attuazione delle direttive ricevute, nell'organizzazione della struttura e nella gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi)</i></p>	<ol style="list-style-type: none">1- Iniziative di razionalizzazione ed efficientizzazione della gestione delle risorse.2- Iniziative adottate per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro.3- Soluzioni organizzative per l'operatività dell'Ufficio.4- Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<ol style="list-style-type: none">1- soluzioni adottate per la razionalizzazione e il contenimento della spesa; tempestività nell'assunzione degli impegni di spesa e nell'emanazione degli OP/OA a fronte della disponibilità finanziaria;2- rilevazione dei fabbisogni formativi del personale secondo il format ministeriale; adozione dei piani di lavoro per il personale e verifiche sugli stati di avanzamento;3- interventi sui processi e/o sull'organizzazione del lavoro; interventi di semplificazione4- termini e modalità seguiti nella valutazione dell'attività dei dirigenti – significativa differenziazione dei giudizi

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – AMMINISTRAZIONE CENTRALE

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
Capacità relazionali <i>(capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio)</i>	<ol style="list-style-type: none">1- Rapporti con il personale.2- Rapporti con i soggetti deputati al monitoraggio e al coordinamento.3- Rapporti con il territorio.4- Rapporti con le istituzioni e con gli enti.5- Rapporti con le parti sociali e con il sindacato interno.	<ol style="list-style-type: none">1- Modalità e cadenza delle riunioni periodiche con il personale; misure per la soluzione degli eventuali conflitti interni;2- partecipazione attiva alle riunioni di coordinamento della Direzione generale; tempestività e completezza delle informazioni fornite in occasione dei monitoraggi delle direttive sull'azione amministrativa; coerenza delle informazioni formulate ai diversi livelli;3- tempestività degli atti di indirizzo e/o coordinamento del territorio rispetto all'insorgere del problema o all'esigenza di disciplinare la materia;4- funzionamento degli organismi collegiali riferiti alla struttura cui partecipano rappresentanti degli enti/istituzioni diverse; convenzioni; sinergie formalizzate; conferenze di servizio;5- modalità e livello dei rapporti con le parti sociali; relazioni sindacali interne; attuazione degli incontri annuali con RLS previsti dal d. lgs. 81/2008.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – UFFICI TERRITORIALI

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
Capacità decisionali <i>(capacità espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili)</i>	<ol style="list-style-type: none">1- Programmazione, monitoraggio delle attività e verifica dei risultati.2- Individuazione di problematiche di particolare complessità e rilevanza emerse nel corso dell'anno e interventi per la soluzione.3- Valutazione, sulla operatività della struttura, dell'impatto determinato da indirizzi/normative sopravvenuti e relativi interventi.	<ol style="list-style-type: none">1- atto di programmazione; sistemi adottati per il monitoraggio/reportistica e la verifica periodica delle attività; interventi correttivi e/o coerenza nei tempi di richiesta di rimodulazione degli obiettivi;2- misure adottate per la soluzione dei problemi;3- misure definite, anche nella conferenza dei dirigenti.

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – UFFICI TERRITORIALI

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
-----------------------------	---------------------	---

Capacità organizzative e gestionali

(capacità riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e per l'attuazione delle direttive ricevute, nell'organizzazione della struttura e nella gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi)

- 1- Iniziative di razionalizzazione ed efficientizzazione della gestione delle risorse.
- 2- Iniziative adottate per la valorizzazione e la crescita professionale del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro.
- 3- Soluzioni organizzative per l'operatività dell'Ufficio.
- 4- Capacità di valutazione dei propri collaboratori

- 1- Impegno del totale delle risorse assegnate sulla base della programmazione; soluzioni adottate per la razionalizzazione e il contenimento della spesa; tempestività nell'emanazione degli OP a fronte della disponibilità finanziaria, in relazione alla tipologia della spesa;
- 2- rilevazione dei fabbisogni formativi del personale secondo il format ministeriale; adozione dei piani di lavoro per il personale e verifiche sugli stati di avanzamento;
- 3- interventi sui processi e/o sull'organizzazione del lavoro; interventi di semplificazione.
- 4- termini e modalità seguiti nella valutazione dell'attività dei dirigenti – significativa differenziazione dei giudizi

Sistema per la valutazione della dirigenza

DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA – UFFICI TERRITORIALI

Comportamento organizzativo	Fattori esplicativi	Elementi esemplificativi di riscontro dei diversi fattori
Capacità relazionali <i>(capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio)</i>	<ol style="list-style-type: none">1- Rapporti con il personale.2- Rapporti con l'Amministrazione centrale.3- Rapporti con le istituzioni locali e con gli enti.4- Rapporti con le parti sociali e con il sindacato interno.	<ol style="list-style-type: none">1- Modalità e cadenza delle riunioni periodiche; misure per la soluzione degli eventuali conflitti interni;2- rispetto dei termini nell'attuazione degli adempimenti richiesti; coerenza delle informazioni fornite ai diversi livelli; tempestività e completezza delle informazioni fornite in occasione dei monitoraggi della direttiva di II[^] livello;3- funzionamento degli organismi collegiali presso le Direzioni del lavoro cui partecipano rappresentanti degli enti/istituzioni diverse; realizzazione delle attività di coordinamento degli Enti previdenziali ex d.lgs 124/2004 – modalità attuative; convenzioni; sinergie formalizzate; conferenze di servizio;4- modalità e livello dei rapporti con le parti sociali; relazioni sindacali interne; attuazione degli incontri annuali con RLS previsti dal d. lgs. 81/2008.

ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il valutatore comunica al dirigente il punteggio di valutazione complessivamente attribuito (nel riferimento alla performance operativa e ai comportamenti organizzativi), nonché le motivazioni che sono alla base della valutazione dei comportamenti organizzativi asseverata dalla relativa documentazione.

Il mancato invio, nei termini, della documentazione prevista dal sistema per procedere alla attribuzione del punteggio finale, comporta la valutazione esclusivamente sulla base degli elementi di conoscenza in possesso del valutatore ovvero, in mancanza di tali elementi, l'impossibilità di dare corso al processo valutativo, nel riferimento ai comportamenti organizzativi.

FASE DI CONTRADDITTORIO

Il dirigente valutato può richiedere, entro 7 giorni dalla ricezione della comunicazione, l'attivazione del contraddittorio, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni.

In sede di contraddittorio, che dovrà aver luogo nei quindici giorni successivi alla ricezione della richiesta da parte del valutatore, si perverrà alla valutazione finale, con riconoscimento del relativo punteggio.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e prevenire, per quanto possibile, contenziosi in sede giurisdizionale, oltre alle procedure già contemplate nel sistema relativamente alla fase eventuale di contraddittorio, è prevista una procedura di conciliazione ai sensi dell'articolo 7, comma 3, lettera b) del decreto legislativo n. 150/2009, da espletarsi mediante ricorso all'istituto del tentativo di conciliazione ex articolo 410 c.p.c, così come novellato dalla legge n. 183/2010 (cd. Collegato lavoro) in materia di risoluzione delle controversie di lavoro conformemente a quanto stabilito nella



Sistema per la valutazione della dirigenza

delibera

CIVIT

n.

124/2010.

SPECIFICHE FATTISPECIE

Sistema per la valutazione della dirigenza

Come previsto dal modello di valutazione, si rendono necessarie particolari modalità applicative in relazione ad alcune specifiche fattispecie.

1 - CESSAZIONI DAL SERVIZIO

Il dirigente, all'atto della cessazione dal servizio, invia al valutatore:

1. una relazione sull'attività svolta nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine prima dell'emanazione della direttiva;
2. le schede previste dal sistema nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine dopo l'emanazione della direttiva. Inoltre:
 - 2.1. Per gli obiettivi il cui grado di conseguimento è calcolato mediante le percentuali di realizzazione delle singole fasi attuative, il valutato dovrà dichiarare e motivare, in un'apposita relazione, lo stato di realizzazione di ciascun obiettivo assegnato, per consentire al valutatore un'attenta quantificazione del grado di conseguimento;
 - 2.2. Per gli obiettivi misurati tramite indicatori quantitativi, il valutato dovrà quantificare il valore raggiunto dell'indicatore previsto alla data di cessazione dell'incarico.

2 - ASSUNZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO

- Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga prima dell'emanazione della direttiva, si seguono le modalità applicative previste per la generalità dei dirigenti.
- Se l'assunzione di incarico dirigenziale avviene invece dopo l'emanazione della direttiva, ma comunque non oltre il 15 luglio, il dirigente può richiedere, entro i 15 giorni successivi, l'eventuale adeguamento degli obiettivi, attivando la fase di negoziazione.

Sistema per la valutazione della dirigenza

La fase di negoziazione può riguardare sia il valore degli indicatori che il punteggio massimo attribuibile per ciascun obiettivo.

Al termine delle attività, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento per la valutazione, il dirigente invia una sintetica relazione descrittiva per ciascun obiettivo assegnato:

- A) dello stato dell'arte riferito all'obiettivo al momento dell'assunzione dell'incarico;
- B) delle fasi che è stato necessario ripercorrere e dei risultati conseguiti.

Nel caso in cui l'assunzione dell'incarico dirigenziale avvenga oltre il 15 luglio, il dirigente è chiamato ad attuare l'obiettivo nella formulazione della direttiva. Nella sintetica relazione descrittiva indicherà, per ciascun obiettivo assegnato, gli elementi di cui ai punti A) e B); inoltre, tenuto conto della mancata partecipazione alla fase di negoziazione, specificherà le cause che abbiano eventualmente determinato uno scostamento dai risultati attesi per ciascun obiettivo.

3 - VARIAZIONI DI INCARICO IN CORSO D'ANNO

Le variazioni di incarico sono considerate come fattispecie derivanti dalla coesistenza di una cessazione dall'incarico precedente e di una successiva assunzione di nuovo incarico.

Pertanto, il dirigente - all'atto della cessazione dall'incarico - sarà tenuto agli adempimenti di cui al punto 1 mentre, per quanto riguarda il nuovo incarico, si atterrà a quanto indicato al punto 2.

Quanto all'ipotesi nella quale, per effetto della variazione di incarico, venga a cambiare il soggetto valutatore, la valutazione è effettuata dal titolare della valutazione alla data di avvio del processo di valutazione dei risultati, anche sulla base degli elementi forniti dal precedente titolare della valutazione relativamente ai comportamenti organizzativi.