



*Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti*

**MANUALE OPERATIVO  
PER IL  
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI AI  
CENTRI DI RESPONSABILITA'**

23 GIUGNO 2020

# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PREPOSTI AI CENTRI DI RESPONSABILITA' DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI**

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

## **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, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità di cui all'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

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.

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.

## **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 dal Contratto collettivo nazionale della dirigenza:
  - *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
  - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*
- quelli 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 delle infrastrutture e dei trasporti 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. I DESTINATARI

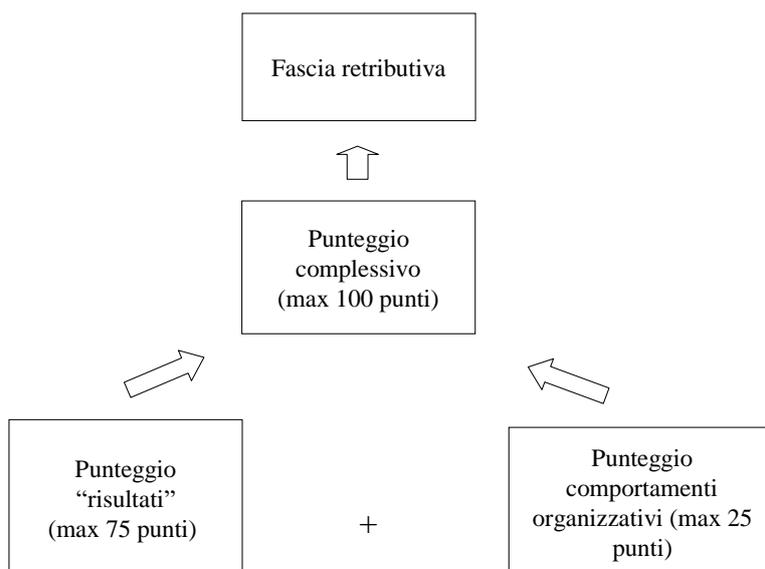
Il sistema di valutazione si applica:

- al Capo del Dipartimento per le infrastrutture, gli affari generali ed il personale;
- al Capo del Dipartimento per i trasporti, la navigazione ed i sistemi informativi e statistici;
- al Presidente del Consiglio superiore dei lavori pubblici.

### 4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

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



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

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

#### **4.1. Il criterio di valutazione dei risultati**

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

##### **4.1.1. *La scelta degli obiettivi***

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

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato.* 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 Centro di responsabilità.. 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'attività 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. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione del responsabile di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata".

Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali", il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture del Ministero (si pensi, ad esempio, ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per le politiche del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l'obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l'obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, può procedersi all'attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all'obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all'obiettivo assegnato (si pensi al ruolo prevalente del Capo del Dipartimento per le

infrastrutture, gli affari generali ed il personale nell'elaborazione di nuovi sistemi per le politiche del personale). L'aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l'obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento*. La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno piegati alle scadenze 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.

#### **4.1.2. La definizione dei pesi**

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

#### **4.1.3. La definizione del punteggio**

Gli obiettivi coincidono, per i motivi illustrati al paragrafo 4.1.1., con gli obiettivi strategici inseriti nella *Direttiva generale per l'attività 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.

#### **4.1.4. Il calcolo del punteggio**

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$p_i$  è il 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 ( $\sum P_i = 100$ ).

## **4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi**

### **4.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi**

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

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 unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (con altre strutture del Ministero, con altri Ministeri, con altri livelli di Governo, con altri soggetti).

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

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

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;
- significativa differenziazione dei giudizi.

#### ***4.2.2. La definizione del punteggio***

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5 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.

### 4.2.3. I descrittori per il problem solving

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<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

#### 4.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<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

#### 4.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

<b>Livello</b>	<b>Descrittore</b>	<b>Punteggio</b>
<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

#### **4.2.6. La capacità di valutazione dei propri collaboratori**

E' misurata in base al grado di differenziazione dei giudizi.

La formula della deviazione standard

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2}{n}}$$

in cui:

$\sigma$  è la deviazione standard

$x_i$  è il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi dell'iesimo valutato

$\mu$  è la media aritmetica dei punteggi assegnati

$n$  è il numero dei dirigenti generali valutati

consente di individuare la differenziazione dei punteggi attribuiti ai valutati, mentre la formula

$$P_d = k \sigma$$

in cui

$P_d$  è il punteggio per la differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori

$k = 1,75$  è il coefficiente di trasformazione

$\sigma$  è la deviazione standard

consente di assegnare il punteggio relativo alla capacità di valutazione.

I punteggi variano da 0 a 5. I decimali di  $P_d$  sono arrotondati all'unità superiore. Per valori di  $P_d > 5$ , si assume  $P_d = 5$ . Il criterio non si applica se i valutati sono meno di quattro. In tal caso, nella fase di programmazione, il punteggio relativo, di cinque punti, è distribuito fra i criteri di cui ai punti 4.2.3., 4.2.4. e 4.2.5., in modo che la somma dei pesi di questi ultimi sia pari a 25.

#### **4.2.7. La definizione dei pesi**

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5 è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essi si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 20.

Al comportamento organizzativo di cui al punto 4.2.6 è assegnato un punteggio massimo di 5 punti.

#### **4.2.8. Il calcolo del punteggio**

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

$$P_c = \sum p_i P_i + P_d$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

$p_i$  è il peso attribuito al comportamento i-esimo dei punti 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5

$P_i$  è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo dei punti 4.2.3, 4.2.4 e 4.2.5

$P_d$  è il punteggio per la differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.

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

#### **4.3. Il punteggio complessivo**

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

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

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

## **5. 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 di tre figure principali:

- il Valutatore, coincidente con il Ministro delle infrastrutture e dei trasporti;
- il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione;
- il SECIN, acronimo del Servizio di Controllo Interno.

### **5.1. 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.

Il SECIN, sulla scorta del Programma di Governo, del DPEF, della Legge finanziaria, 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 ed alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nei mesi di gennaio e febbraio, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche ed i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero - vengono anticipate dal SECIN, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, 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'attività amministrativa e la gestione.

## **5.2. Incontro preliminare**

Con l'atto di indirizzo e le linee guida, il Ministro evidenzia in modo del tutto generale le priorità dell'azione amministrativa: è perciò necessario un incontro con ciascun dirigente, volto, da una parte, a specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa di ogni Centro di responsabilità e, d'altra parte, a presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (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.

## **5.3. Proposta degli obiettivi**

Nell'ambito del processo di programmazione strategica, il periodo aprile - settembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei Centri di responsabilità amministrativa - coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dal SECIN - 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 settembre, 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 Centro di responsabilità amministrativa, 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, dal SECIN - svolge tale attività in modo autonomo.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la “fase ascendente”. I titolari di Centri di responsabilità amministrativa propongono al Ministro:

- gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i programmi d’azione a questi correlati;
- gli obiettivi oggetto di valutazione, corredati dalle schede relative (allegato 1).

#### **5.4. Analisi ed assegnazione degli obiettivi**

I mesi di ottobre, novembre e dicembre - che il processo di programmazione strategica dedica alla fase di definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici ed alla predisposizione della Direttiva – sono dedicati, 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 ed il SECIN, nella logica della programmazione partecipata, analizzano, in appositi incontri di condivisione, 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 Valutatore

- verifica la significatività degli obiettivi proposti dal Valutato;
- tiene conto di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi proposti da uno dei Valutati che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- può individuare, a partire dalle considerazioni precedenti, un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con il Valutato;
- 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'attività amministrativa e la gestione, il Valutatore assegna gli obiettivi al Valutato, corredando il provvedimento con la *scheda assegnazione obiettivi* (allegato 2).

## **5.5. Valutazione dei risultati**

### ***5.5.1. Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi***

Il SECIN, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema di controllo strategico (SISTRA), i dati necessari dai Centri di responsabilità amministrativa. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, effettua, con le stesse cadenze ed applicando le modalità di

calcolo previste al paragrafo 4.1.4., il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

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

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, il SECIN trasmette 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.

### **5.5.2. Valutazione finale**

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, il SECIN 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 10 febbraio, il SECIN, istruita la valutazione, ne trasmette i risultati al Valutatore, che decide sull'eventuale eliminazione di uno o più obiettivi dalla valutazione.

## 5.6. Valutazione dei comportamenti organizzativi

### 5.6.1. 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 ai paragrafi 4.2.3., 4.2.4. e 4.2.5., anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivizzabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

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

La compilazione delle *schede di autovalutazione dei comportamenti organizzativi* (allegati 4/1, 4/2, 4/3) - svolta autonomamente da ciascun

Valutato col supporto metodologico del SECIN, ove richiesto - deve essere completata entro il 30 gennaio.

### **5.6.2. Valutazione finale**

Il Valutatore, con il supporto metodologico del SECIN, 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 al paragrafo 4.2., 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.

### **5.7. Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva**

Il SECIN, 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 Valutatore al Valutato, entro la fine di febbraio.

### **5.8. Casi particolari**

#### **5.8.1. Ridefinizione degli obiettivi**

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

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

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

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

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

Il dirigente interessato:

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

### ***5.8.3. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno***

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

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

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

<i>valutato:</i>	<i>Capo dipartimento...../Presidente.....:</i>
------------------	--

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

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

<i>valutato:</i>	<i>Capo dipartimento...../Presidente.....:</i>
------------------	--

<b>SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI</b>	
<b>Sezione I - Obiettivi</b>	
Obiettivo	Peso
<b><i>Totale pesi</i></b>	<b>75</b>
<b>Sezione II – Comportamenti organizzativi</b>	
<i>Problem solving</i>	
<i>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>	
<i>Integrazione personale nell'organizzazione</i>	
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori</i>	<i>Punteggio massimo pari a 5</i>
<b><i>Totale</i></b>	<b>25</b>

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

<i>valutato:</i>	<i>Capo dipartimento...../Presidente.....:</i>
------------------	--

<b>SCHEDA MONITORAGGIO OBIETTIVI</b>			Trimestre
Obiettivo	Punteggio $P_i$	Peso $p_i$	Punteggio Pesato $P_i p_i$
<i>Punteggio pesato totale raggiunto(<math>\Sigma P_i p_i</math>)</i>			
<i>Punteggio pesato massimo raggiungibile</i>			<b>75</b>

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

<i>valutato:</i>	<i>Capo dipartimento...../Presidente.....:</i>
------------------	--

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

**1. Problem solving**

1.a. Ho promosso i seguenti fattori di innovazione e cambiamento all'interno dell'organizzazione:

1.b. Ho avviato il seguente progetto complesso di rilevante importanza per il proseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione:

1.c. Ho concluso i seguenti accordi con portatori di interessi non coincidenti:

1.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:

1.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello \_\_\_\_\_, in quanto:

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

valutato:	Capo dipartimento...../Presidente.....:
-----------	---

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI****2. Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse**

•

- 2.a. Ho avviato le seguenti iniziative di (formazione generica/formazione specialistica/aggiornamento) che hanno coinvolto complessivamente \_\_\_\_\_ dipendenti:
- 2.b. Ho adottato le seguenti 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:
- 2.c. Ho avviato le seguenti attività di elaborazione e sviluppo degli indicatori desunti dal sistema di controllo di gestione attuando le seguenti iniziative finalizzate all'incremento di efficienza del centro di responsabilità amministrativa:
- 2.d. Ritengo di dover proporre i seguenti elementi oggettivi, che considero rilevanti ai fini della valutazione finale:
- 2.e. Ritengo, conclusivamente, di possedere le caratteristiche di cui al descrittore corrispondente al livello \_\_\_\_\_ in quanto:

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

<i>valutato:</i>	<i>Capo dipartimento...../Presidente.....:</i>
------------------	--

**SCHEDA AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

**3. Integrazione personale nell'organizzazione**

3.a. Ho posto in essere le seguenti iniziative finalizzate allo sviluppo ed al coinvolgimento 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:

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

valutato:	Capo dipartimento...../Presidente.....:
-----------	---

**SCHEDA VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

1. Punteggio attribuito alla capacità di *problem solving* e relative motivazioni:
2. Punteggio attribuito alla capacità di organizzazione delle risorse e relative motivazioni:
3. Punteggio attribuito alla integrazione personale nell'organizzazione e relative motivazioni:
4. Punteggio attribuito alla capacità di valutazione dei propri collaboratori:

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

valutato:	Capo dipartimento...../Presidente.....:
-----------	---

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE</b>			
<b>Sezione I - Obiettivi</b>			
Obiettivo	Punteggio $P_i$	Peso $P_i$	Punteggio pesato $P_i p_i$
<b>Punteggio pesato totale – Obiettivi (<math>P_r</math>)</b>			
<b>Sezione II – Comportamenti organizzativi</b>			
<i>Problem solving</i>			
<i>Capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse</i>			
<i>Integrazione personale nell'organizzazione</i>			
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori (<math>P_d</math>)</i>			
<b>Punteggio totale – Comportamenti organizzativi (<math>P_c = \sum p_i P_i + P_d</math>)</b>			
<b>Sezione III – Valutazione finale</b>			
<b>Punteggio complessivo (<math>P_r + P_c</math>)</b>			