



Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

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

7 OTTOBRE 2022

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

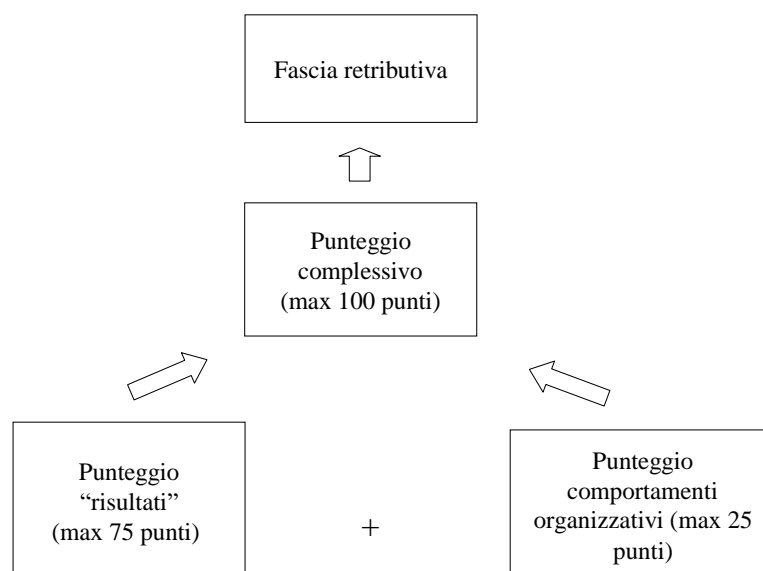
Il sistema di valutazione si applica:

- 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 cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

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 cinque categorie di comportamenti organizzativi:

- *problem solving*, proattività e innovazione;
- contributo organizzativo;
- integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni;
- gestione delle relazioni e dei conflitti;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori;

rispettivamente descritte dalle seguenti variabili elementari:

- capacità di identificare in anticipo i problemi e di risolverli con atteggiamento proattivo; capacità di porre in atto soluzioni innovative e di raccordarle con i livelli gerarchici superiori;
- programmazione, coordinamento e controllo della propria unità organizzativa; capacità organizzativa e di leadership; capacità di creare un clima organizzativo positivo;
- collaborazione e integrazione nei processi di servizio che coinvolgono altre unità organizzative; capacità di assicurare flussi informativi costanti con queste ultime e lungo la catena gerarchica; qualità delle relazioni interpersonali con i colleghi e con gli utenti;
- capacità di utilizzare stili comunicativi idonei al superamento dei conflitti; capacità di condurre trattative con esito positivo;
- significativa differenziazione dei giudizi.

4.2.2. La definizione del punteggio

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6 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*, la proattività e l'innovazione

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato identifica i problemi di interesse della propria unità organizzativa, ma solo talvolta pone in essere soluzioni adeguate. Tende a rinviare la soluzione dei problemi quando essa prevede interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Raramente interagisce col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato identifica, a volte in anticipo, i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere soluzioni adeguate, modificandole al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica quasi sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce spesso col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato identifica in anticipo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, individua e pone in essere, con approccio proattivo, le soluzioni più adeguate, modificandole tempestivamente al verificarsi di difficoltà di attuazione. Verifica sempre la fattibilità e il miglior rapporto benefici/costi, quando le soluzioni prevedono interventi innovativi, anche riguardanti la reingegnerizzazione di processi consolidati nel tempo o la proposta di modifiche normative. Interagisce regolarmente col superiore gerarchico per identificare, ove opportuno, soluzioni coerenti con quanto previsto a livello di Centro di Responsabilità Amministrativa.	1,0

4.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato non evitano il verificarsi di disfunzioni nel suo funzionamento. Il clima organizzativo interno all'unità presenta criticità dovute ad una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività.	0,6
<i>Medio</i>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa da parte del valutato evitano l'insorgenza di disfunzioni nel suo funzionamento. 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>	L'organizzazione e la gestione dell'unità organizzativa sono ottimali e assicurano il funzionamento efficiente ed efficace della stessa. Il valutato 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 correttamente le responsabilità individuali. Il clima organizzativo è positivo ed è orientato alla valorizzazione dei contributi dei singoli. La sua leadership e la sua capacità organizzativa sono ampiamente riconosciute all'interno della struttura.	1,0

4.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione, la gestione dei rapporti interni ed esterni, la circolazione delle informazioni

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dell'organizzazione dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Solo a volte assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato opera adeguatamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Non sempre assicura un flusso informativo costante verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Non sono segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato opera molto positivamente all'interno dell'organizzazione, dei gruppi di lavoro interni, anche informali, ed esterni, nonché in occasione di azioni di coordinamento a livello governativo. Assicura costantemente un flusso informativo verso le altre strutture interessate ai processi di competenza e lungo la catena gerarchica. Pone in essere atteggiamenti empatici e di comprensione degli altri, finalizzati ad agevolare le relazioni interpersonali. Instaura in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, utenti e interlocutori abituali.	1,0

4.2.6. I descrittori per la gestione delle relazioni e dei conflitti

Livello	Descrittore	Punteggio
<i>Basso</i>	Il valutato utilizza raramente stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado, in determinate circostanze, di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre trattative con risultati abbastanza positivi per l'organizzazione. Orienta solo a volte i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione con le parti interessate.	0,6
<i>Medio</i>	Il valutato utilizza spesso stili comunicativi, improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. Si impegna per attenuare conflitti generati da altri soggetti e condurre trattative con risultati positivi per l'organizzazione. Orienta quasi sempre i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione delle stesse, alla collaborazione delle parti interessate.	0,8
<i>Alto</i>	Il valutato utilizza sempre stili comunicativi improntati, a seconda dei contesti, alla disponibilità e all'assertività, necessari per superare i conflitti. È in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti e di condurre agevolmente trattative, anche su tematiche complesse, ottenendo risultati positivi per l'organizzazione. Orienta con sistematicità i propri comportamenti alla comprensione delle esigenze, alla composizione armonica delle stesse, sollecitando la collaborazione delle parti interessate.	1,0

4.2.7. La capacità di valutazione dei propri collaboratori

E' misurata in base al grado di differenziazione dei giudizi. Per calcolare il grado di differenziazione viene utilizzata la seguente formula della deviazione standard

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

in cui:

σ è la deviazione standard;

x_i è il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi dell'i-esimo valutato;

μ è la media aritmetica dei punteggi assegnati;

n è il numero dei dirigenti generali valutati;

mentre, per calcolare il punteggio relativo alla capacità di valutazione, è utilizzata la formula

$$P_d = k \sigma$$

in cui

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

$k = 2$ è il coefficiente di trasformazione;

σ è la deviazione standard.

I punteggi variano da 0 a 5. I decimali di P_d sono arrotondati all'unità superiore se sono maggiori di 0,5. Per valori di $P_d > 5$, si assume $P_d = 5$. Il criterio non si applica se i valutati sono meno di cinque. 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, 4.2.5 e 4.2.6, in modo che la somma dei pesi di questi ultimi sia pari a 25.

4.2.8. La definizione dei pesi

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6 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 4.2.7 è assegnato un punteggio massimo di 5 punti.

4.2.9. 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, 4.2.5 e 4.2.6;

P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i -esimo dei punti 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5 e 4.2.6;

P_d è il punteggio ottenuto per la capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore compreso fra 12 e 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 17

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

Il Valutatore, con il supporto metodologico dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, 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 riportato nella scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegato 4), 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 5).

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>
------------------	--

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

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

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

SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	
Sezione I - Obiettivi	
Obiettivo	Peso
<i>Totale pesi</i>	75
Sezione II – Comportamenti organizzativi	
<i>Problem solving, proattività e innovazione</i>	
<i>Contributo organizzativo</i>	
<i>Integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni</i>	
<i>Gestione delle relazioni e dei conflitti</i>	
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori</i>	<i>Punteggio massimo pari a 5</i>
<i>Totale</i>	25

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

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

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

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

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

SCHEDA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

1. Punteggio attribuito alla capacità di *problem solving, proattività e innovazione* e relative motivazioni:

2. Punteggio attribuito al *Contributo organizzativo* e relative motivazioni:

3. Punteggio attribuito alla *Integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni* e relative motivazioni:

4. Punteggio attribuito alla capacità di *Gestione delle relazioni e dei conflitti* e relative motivazioni:

5. Punteggio attribuito alla capacità di valutazione dei propri collaboratori e relative motivazioni:

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI APICALI

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

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE			
Sezione I - Obiettivi			
Obiettivo	Punteggio P_i	Peso p_i	Punteggio pesato $P_i p_i$
Punteggio pesato totale – Obiettivi (P_r)			
Sezione II – Comportamenti organizzativi			
<i>Problem solving, proattività e innovazione</i>			
<i>Contributo organizzativo</i>			
<i>Integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni</i>			
<i>Gestione delle relazioni e dei conflitti</i>			
<i>Capacità di valutazione dei propri collaboratori (P_d)</i>			
Punteggio totale – Comportamenti organizzativi ($P_c = \sum p_i P_i + P_d$)			
Sezione III – Valutazione finale			
Punteggio complessivo ($P_r + P_c$)			