



Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

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

7 OTTOBRE 2022

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione dei dirigenti 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.

1.1. 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 è adottata dal responsabile dell'ufficio dirigenziale generale interessato, su proposta del dirigente, eventualmente diverso, preposto all'ufficio cui è assegnato il dirigente valutato. Per i dirigenti preposti ad uffici di livello dirigenziale generale, la valutazione è adottata dal Capo del dipartimento o altro dirigente di prima fascia sovraordinato”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001 ha confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di disporre di un sistema di valutazione delle prestazioni, dei comportamenti organizzativi e dei risultati conseguiti dai dirigenti, utilizzabile per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione.

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.

1.2. Gli obiettivi e i principi generali

Il sistema di valutazione dei dirigenti del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti organizzativi 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;
- valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento ed individuando i fabbisogni formativi del personale con incarico dirigenziale;
- diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

- quelli introdotti dall'articolo 21, comma 6, del Contratto collettivo nazionale di lavoro per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006:
 - *motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;*
 - *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza;*
 - *partecipazione al procedimento del valutato, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso dirigente, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;*
 - *contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui;*

- *previsione della prima e della seconda istanza ai sensi del decreto legislativo n. 286 del 1999;*
- quelli necessari per tener conto delle specificità del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e delle caratteristiche delle posizioni dirigenziali interessate, introducendo in particolare il concetto di *“pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità ed uniformità alla valutazione stessa”*.

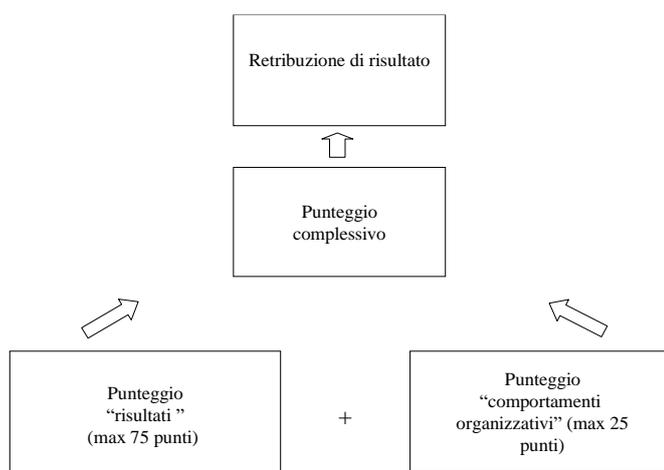
1.3. I destinatari

Il presente sistema di valutazione si applica ai dirigenti di prima e seconda fascia in servizio presso gli uffici del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, ad esclusione del Capo del Dipartimento per le infrastrutture, gli affari generali ed il personale, del Capo del Dipartimento per i trasporti, la navigazione ed i sistemi informativi e statistici e del Presidente del Consiglio Superiore dei lavori pubblici.

2. 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 dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

2.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

2.1.1. 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 dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST, al quale ogni dirigente ha accesso attraverso una propria utenza. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati 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;
- *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 il dirigente solo su un sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo da lui 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. 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.* L’obiettivo, quale effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E’, in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell’obiettivo.

2.1.2. La definizione dei pesi

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

2.1.3. La definizione del punteggio

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

Il punteggio attribuito ai dirigenti di seconda fascia coincide col punteggio conseguito dall'unità organizzativa da essi diretta.

Il punteggio attribuito ai dirigenti di prima fascia corrisponde alla media dei punteggi conseguiti dalle unità organizzative incardinate nella propria direzione generale.

2.1.4. Il calcolo del punteggio di risultato

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

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i -esimo

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

Esempio:

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

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

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

in cui

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti dalla direzione generale

P_i è il punteggio relativo ai risultati conseguiti da ciascuna unità organizzativa

n è il numero delle unità organizzative istituite nell'ambito della direzione generale ed effettivamente operative.

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

Esempio:

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

2.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

2.2.1. 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.

2.2.2. La definizione del punteggio

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 2.2.3, 2.2.4 e 2.2.5 e 2.2.6 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.

2.2.3. 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>	<p>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.</p>	1,0
-------------	---	-----

2.2.4. 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

2.2.5. 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>	<p>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.</p>	1,0
-------------	--	-----

2.2.6. 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
-------------	--	-----

2.2.7. La capacità di valutazione dei propri collaboratori

È 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 , per il dirigente generale, è il numero dei dirigenti valutati, e, per il dirigente, è il numero totale delle unità di personale valutate;

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 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6, in modo che la somma dei pesi di questi ultimi sia pari a 25.

2.2.8 La definizione dei pesi

Ai comportamenti organizzativi di cui ai punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6 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 2.2.7 è assegnato un punteggio massimo di 5 punti.

2.2.9 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 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6;

P_i è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo dei punti 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5 e 2.2.6;

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.

2.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato

P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti

P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

3.1. Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, per i dirigenti di prima fascia con il Capo del dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia, con il dirigente di prima fascia preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato;
- il valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente, per i dirigenti di prima fascia, con il Ministro, che si avvale del supporto del Servizio di controllo interno, e per i dirigenti di seconda fascia coincidente con il Capo del dipartimento.

3.2. Incontro preliminare con i dirigenti

A seguito dell'emanazione, nel mese di febbraio, dell'atto di indirizzo e delle linee guida per il processo di pianificazione strategica, ed avendo riguardo al processo di programmazione in corso, il Capo del dipartimento incontra i propri dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di 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”* (art. 21 del CCNL per i dirigenti area 1 per il quadriennio 2002-2005).

Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia nei confronti dei propri dirigenti di seconda fascia.

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 luglio.

3.3. Gli obiettivi

3.3.1. Proposta e definizione degli obiettivi

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

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici. Possono, eccezionalmente, per la rilevanza intrinseca posseduta, essere proposti obiettivi definiti non standardizzabili dal Servizio di controllo interno.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise entro la fine del mese di ottobre, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, utilizzando, allo scopo, la *scheda obiettivi* (allegato 1).

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, procedendo, in particolare:

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

3.3.2. Analisi e assegnazione degli obiettivi

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

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive sono corredate dalle corrispondenti *schede obiettivi* (allegato 1). Queste ultime vengono contestualmente trasmesse al Servizio di controllo interno per gli eventuali aggiornamenti del sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST.

3.3.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i Capi dipartimento effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari.

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

3.3.4. Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, entro il 28 gennaio, il valutato predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati, allegando le schede di valutazione finale dei risultati (allegato 2.1 o 2.2).

3.4. I comportamenti organizzativi

3.4.1. Proposta e definizione dei pesi dei comportamenti organizzativi

Entro la fine del mese di ottobre, contestualmente alla fase di definizione degli obiettivi, il valutato propone e condivide con il valutatore i pesi da attribuire a ciascun comportamento organizzativo (allegato 3 - *scheda comportamenti organizzativi*).

3.4.2. Valutazione finale dei comportamenti organizzativi

Il valutatore determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 2.2.3., 2.2.4., 2.2.5., 2.2.6., tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato, portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

3.5. Attribuzione del punteggio

Alla presentazione della relazione di cui al paragrafo 3.3.4., segue un colloquio tra il valutato ed il valutatore, nel corso del quale il valutatore definisce anche il punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 o 2.2) e la scheda di valutazione delle competenze organizzative (allegato 4), debitamente motivata, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio finale e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 5.

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

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione generale del personale e degli affari generali, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono essere

emessi comunque entro il mese di maggio dell'esercizio finanziario considerato.

3.6. Casi particolari

3.6.1. Il Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici

In relazione all'assetto "moderatamente" gerarchico del Consiglio Superiore dei lavori Pubblici:

- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dal Presidente di sezione è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo individuato ai fini della valutazione;
- il punteggio relativo ai risultati conseguiti dai Consiglieri è pari alla somma pesata della percentuale di raggiungimento di ciascun obiettivo ad essi assegnato ai fini della valutazione.

Ai Consiglieri possono essere assegnati obiettivi da parte di più Presidenti di sezione. Il loro risultato è dato dalla somma del livello raggiunto dagli obiettivi loro assegnati in tutte le sezioni per le quali assumono incarichi. Per essi, la valutazione delle competenze è effettuata dal Presidente di sezione prevalente, sentito l'altro o gli altri Presidenti di sezione presso cui i medesimi svolgono la loro attività.

3.6.2. Incarichi di consulenza, studio e ricerca. Altri organismi e strutture

La valutazione dei dirigenti di prima fascia con funzioni ispettive, di consulenza, studio e ricerca è effettuata dal Ministro, con il supporto del Servizio di controllo interno.

I medesimi dirigenti effettuano la valutazione di prima istanza dei dirigenti di seconda fascia appartenenti alle strutture ad essi assegnate. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Ministro con il supporto del Servizio di controllo interno.

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

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale, avuto riguardo alla circostanza che le attività di cui sono incaricati non sono censite nel Sistema informativo per il controllo di gestione.

Analogamente si opera per i dirigenti con incarico in organismi e strutture non incardinate nei Dipartimenti e nel Consiglio Superiore dei lavori pubblici.

3.6.3. Uffici di Gabinetto

I dirigenti di seconda fascia che prestano servizio nell'ambito degli Uffici di Gabinetto sono valutati, in prima istanza, dal Capo di Gabinetto e, in seconda istanza, dal Ministro con il supporto del Servizio di controllo interno.

Valgono, per essi, le modalità e i tempi previsti dal presente Manuale, avuto riguardo alla circostanza che le attività di cui sono incaricati non sono censite nel Sistema informativo per il controllo di gestione.

3.6.4. Ridefinizione degli obiettivi

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

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

3.6.5. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

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

Il dirigente interessato:

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

3.6.6. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno

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

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

Allegato 2.1

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEMA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

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

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità organizzativa	Punteggio
PUNTEGGIO TOTALE	
PUNTEGGIO MEDIO	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEMA COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	
Comportamenti organizzativi	Peso
1. <i>Problem solving</i> , proattività e innovazione	
2. Contributo organizzativo	
3. Integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni	
4. Gestione delle relazioni e dei conflitti	
TOTALE PESI	

5. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	(Punteggio max 5 p.)
---	----------------------

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
---	--	--	--

Comportamenti organizzativi	Peso	Punteggio conseguito	Punteggio pesato
1. <i>Problem solving</i> , proattività e innovazione			

MOTIVAZIONI

2. Contributo organizzativo			
-----------------------------	--	--	--

MOTIVAZIONI

3. Integrazione nell'organizzazione, gestione dei rapporti interni ed esterni, circolazione delle informazioni			
--	--	--	--

MOTIVAZIONI

4. Gestione delle relazioni e dei conflitti			
---	--	--	--

MOTIVAZIONI

PUNTEGGIO PESATO TOTALE	
-------------------------	--

5. Capacità di valutazione dei propri collaboratori	
---	--

PUNTEGGIO COMPLESSIVO

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

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE