



**Ministero delle Imprese
e del Made in Italy**



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

ANNO 2025

SOMMARIO

1	PREMESSA E INQUADRAMENTO GENERALE	4
2	LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	12
2.1	Pianificazione e programmazione	12
2.2	Misurazione e valutazione	18
2.3	Rendicontazione	20
3	GLI ATTORI DEL PROCESSO	22
4	LA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA	27
4.1	I diversi livelli di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa e i relativi scopi	27
4.2	Gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori)	28
4.3	Le modalità di misurazione e valutazione	29
4.4	La valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.....	31
4.4.1	Il modello di riferimento	31
4.4.2	Soggetti e ruoli	33
4.4.3	Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte	35
4.4.4	Finalità ed effetti della valutazione partecipativa	36
4.4.5	Processo	38
4.4.6	Strumenti e metodi adottati	41
4.4.7	Privacy e sicurezza	42
5	LA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE	44
5.1	Principi fondamentali e scopi della valutazione della <i>performance</i> individuale.....	44
5.2	Articolazione del processo di valutazione	45
5.3	Gli oggetti della valutazione: risultati e comportamenti	47
5.4	Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale	57
5.5	Tempistica degli esiti della valutazione	58
5.6	Modalità di assegnazione degli obiettivi	60
5.7	Valutazione negativa.....	60
5.8	Il processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	61
5.8.1	Dirigenti.....	61
5.8.2	Personale non dirigente	62
5.8.3	Comunicazione degli obiettivi e loro monitoraggio condiviso	63
5.9	Uffici di diretta collaborazione del Ministro	63
6	CASI PARTICOLARI	66
7	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	68
7.1	I soggetti della procedura di conciliazione	68
7.2	La procedura di conciliazione per il personale delle aree	68
7.3	La procedura di conciliazione per il personale dirigenziale non generale	72

8 SUPPORTO INFORMATICO ALLA MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE*.77

1 PREMESSA E INQUADRAMENTO GENERALE

Il presente documento rappresenta l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito anche SMVP o Sistema) adottato con DM 30 dicembre 2022 del Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* (MIMIT).

Il SMVP rappresenta lo strumento tramite il quale il MIMIT disciplina il funzionamento del proprio ciclo della *performance* e lo integra nel più ampio quadro delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione.

In un'organizzazione complessa, qual è il MIMIT, il Sistema deve tendere, in primo luogo, a creare un legame tra le politiche di sviluppo e le attitudini e i comportamenti idonei a portarle a compimento, anche creando una forte relazione funzionale fra le persone e il lavoro, in un contesto di pianificazione strategica per obiettivi.

In attuazione delle previsioni di cui al D.lgs. n. 150/2009, sulla base delle indicazioni fornite dal Dipartimento della funzione pubblica e in linea con il nuovo assetto organizzativo, è adottato il presente Sistema che adegua il vigente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale alle sopravvenute modifiche normative e di cambiamento del contesto interno ed esterno in cui il Ministero è chiamato a operare.

Per quanto attiene l'**assetto organizzativo**, con il decreto legge 11 novembre 2022, n. 173, convertito dalla legge 16 dicembre 2022, n. 204 il Ministero ha assunto la denominazione di Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* volendo sottolineare un nuovo orientamento strategico: infatti, si intende mettere in primo piano non più il "contesto" (lo sviluppo economico) quanto il "soggetto", ossia quelle imprese che sono le vere protagoniste della crescita del sistema Paese e dello sviluppo economico. Le Nostre imprese ed il loro indotto sono riconosciute in tutto il mondo per la qualità e l'eccellenza dei loro prodotti ed hanno consentito di far diventare il *Made in Italy* un sinonimo di qualità, di eccellenza, di innovazione e di sostenibilità.

I decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri del 30 ottobre 2023, n. 173 e n. 174, recanti rispettivamente "*Regolamento concernente l'organizzazione degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro delle Imprese e del Made in Italy*" e "*Regolamento concernente l'organizzazione del Ministero delle Imprese e del Made in Italy*" hanno inteso portare a compimento il processo di adeguamento della *mission* alle nuove sfide che il Dicastero è stato chiamato ad affrontare.

Infatti, i citati decreti prevedono un'articolazione per Dipartimenti quali Centri di responsabilità amministrativa, in sostituzione della struttura organizzata per Segretariato e Direzioni generali. Il nuovo assetto organizzativo si riverbera anche nella nuova ripartizione delle competenze affidate ai singoli Dipartimenti ed alle rispettive Direzioni Generali sottostanti.

Il DPCM n. 174/2023 prevede che il Dicastero, per il perseguimento delle finalità e per l'espletamento delle attribuzioni ad esso conferite, si articola in quattro Dipartimenti che assicurano l'esercizio organico e integrato delle funzioni del Ministero; ciascun Dipartimento è, poi, articolato in uffici di livello dirigenziale generale (Direzioni Generali).

Inoltre, al fine di ottemperare ad appositi obblighi legislativi e di migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa, presso il Ministero sono state attivate apposite strutture:

- l'Unità di missione per l'attuazione degli interventi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (UdMPNRR), **istituita ai sensi dell'articolo 8, comma 1, del decreto legge 31 maggio 2021, n. 77, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108**, chiamata a coordinare l'attuazione degli interventi e delle riforme strutturali che saranno finanziati dall'Unione europea, nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), articolata in tre uffici dirigenziali di livello non generale;
- l'Unità di missione a supporto del Garante per la sorveglianza dei prezzi (UdMPREZZI), costituita con decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21 convertito dalla legge 20 maggio 2022, n. 51, con funzioni di supporto al Garante dei prezzi, già operativo presso il Ministero. Con successivo decreto ministeriale del 15 settembre 2022 la predetta Unità di missione è stata articolata in un ufficio dirigenziale di livello non generale;
- la Segreteria Tecnica a supporto del Comitato Attrazione Investimenti Esteri (STCAIE), **costituita a norma dell'articolo 25, comma 2, del decreto legge 17 maggio 2022, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 15 luglio 2022, n. 91**. Al fine di garantire il supporto tecnico-operativo al Comitato Attrazione Investimenti Esteri (CAIE), è stata costituita una segreteria tecnica a cui sono attribuiti, tra l'altro, i compiti inerenti alla ricognizione di potenziali investitori strategici esteri, all'elaborazione di proposte di investimento strutturate, all'adozione di metodologie uniformi, alla definizione di indicatori di *performance*, all'implementazione di banche dati, alla creazione, in via sperimentale, di uno

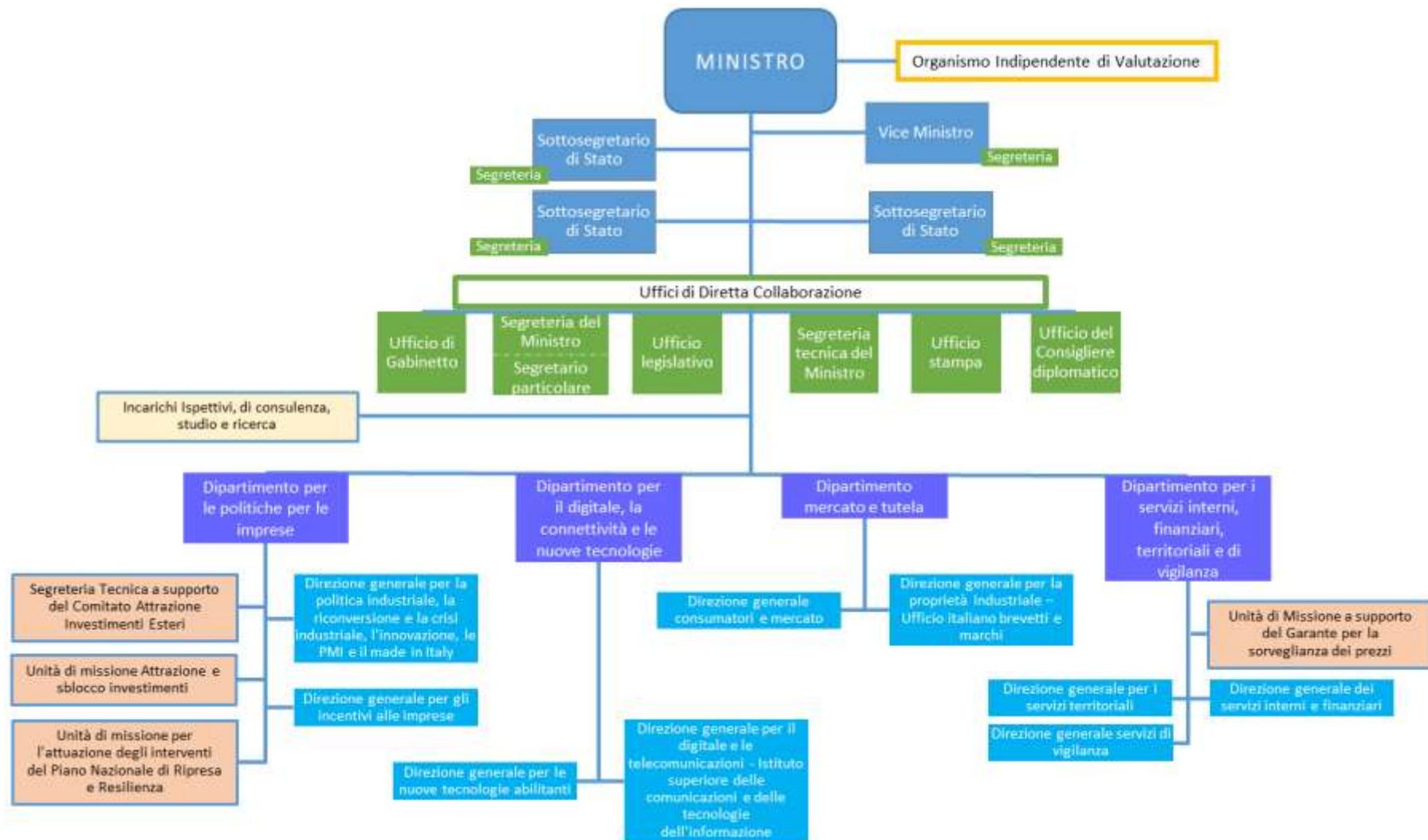
«sportello unico» che accompagni e supporti gli investitori esteri con riferimento a tutti gli adempimenti e alle pratiche utili alla concreta realizzazione dell'investimento, nonché all'attivazione di un sito web unitario, che raccolga e organizzi in maniera razionale tutte le informazioni utili sulle iniziative e sugli strumenti attivabili a supporto dei potenziali investitori esteri.

- l'Unità di missione Attrazione e sblocco degli investimenti (UdMASI) istituita, ai sensi dell'art. 30, co. 1-bis, del decreto legge 22 aprile 2023 n. 44, **convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74**, per facilitare le procedure relative agli investimenti nel nostro Paese. Tra le sue principali attività rientrano: perseguire le finalità del fondo per il potenziamento dell'attività di attrazione degli investimenti esteri di cui all'art. 25 del decreto legge n. 50/2022 **sopra citato** – anche in coordinamento con la Segreteria tecnica del Comitato interministeriale di Attrazione degli Investimenti Esteri – CAIE; facilitare, indirizzare e sburocratizzare le procedure per gli investimenti per il sistema produttivo nazionale ed eventualmente esercitare il potere sostitutivo in quei procedimenti aventi ad oggetto valore superiore a 25 milioni di euro e con significative ricadute occupazionali, nei casi previsti dall'art. 30, co. 1, del decreto legge n. 50/2022; supportare il Commissario competente eventualmente nominato dal Governo nel porre in essere le c.d. Procedure semplificate di cui all'art 13 del decreto legge 10 agosto 2023, n. 104, **convertito con modificazioni dalla legge 9 ottobre 2023, n. 136**, nel caso di realizzazione di programmi di investimento esteri di interesse strategico nazionale.

Il MIMIT, pertanto, risulta strutturato, dal 1° gennaio 2024, in 4 Dipartimenti, che si articolano in 9 Direzioni Generali; la dotazione organica dirigenziale è costituita da un numero massimo di n. 18 posizioni di livello generale, mentre le strutture amministrative di primo livello si articolano in n. 107 uffici dirigenziali di livello non generale.

Si fornisce evidenza del modello organizzativo di riferimento riportando di seguito ([figura 1](#)) il vigente organigramma grafico del MIMIT.

Figura 1: Organigramma grafico e livelli di responsabilità organizzativa



Oltre agli aspetti organizzativi, ai fini del presente aggiornamento si è tenuto conto dell'evoluzione del vigente **quadro normativo** di riferimento. Al riguardo, le principali “novità” intervenute sono:

- **decreto legge 24 febbraio 2023, n. 13**, rubricato “*Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune*”, **convertito con modificazioni dalla legge 21 aprile 2023, n. 41**, che all’art. 4-bis detta disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento e la **Circolare RGS n. 1/2024 del 3 gennaio 2023**, ad oggetto “*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni*”, che individua le prime indicazioni operative per il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.
- **DPCM del 7 agosto 2023**, rubricato “*Definizione degli obiettivi di spesa 2024 - 2026 per ciascun Ministero*” che all’art. 8 prevede che, nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* e con la finalità di conseguire risparmi sulla spesa, ogni Ministero preveda, tra gli altri, un apposito obiettivo avente ad oggetto l'analisi, la valutazione e la revisione della spesa.
- **Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023**, ad oggetto “*nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale*” che si focalizza sulla necessità di adottare dei sistemi che tengano non solo conto della *performance* individuale ma anche di quella dell'organizzazione nel suo complesso, andando oltre la logica della valutazione effettuata dal superiore gerarchico, in modo che nelle valutazioni che coinvolgono una pluralità di soggetti si possa arrivare gradualmente ad una valutazione a 360 gradi.
- **Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 29 novembre 2023**, ad oggetto “*riconoscimento, prevenzione e superamento della violenza contro le donne*” che, a tutela della dignità della persona, affida alle pubbliche amministrazioni il compito “di garantire un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e di favorire una maggiore consapevolezza che aiuti a riconoscere i casi in cui si manifestano molestie e violenze, in tutte le loro forme, nonché a fornire adeguati strumenti per la prevenzione, il contrasto e la rimozione di tali fenomeni”.

- **Decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222**, avente ad oggetto “*Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l’inclusione e l’accessibilità, in attuazione dell’articolo 2, comma 2, lettera e), della legge 22 dicembre 2021, n. 227*” che mira a garantire l’accessibilità ai cittadini con disabilità nei luoghi fisici in cui le P.A. erogano servizi, ivi compresi quelli elettronici, nonché a garantire la tutela dei lavoratori disabili nell’accesso ai luoghi di lavoro.

Ai fini del presente aggiornamento, sono state tenute in considerazione le valutazioni che l’Amministrazione ha effettuato sull’adeguatezza del proprio SMVP, basandosi sulle evidenze emerse dall’**esperienza applicativa** del Sistema precedente.

Di quanto sopra esposto è stato effettuato il confronto con le OO.SS. dell’Area e del Comparto ai sensi, rispettivamente, dell’art. 5, co. 3 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell’Area triennio 2019 – 2021 e dell’art. 5, co. 3 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto funzioni centrali triennio 2019 – 2021. Al confronto ha partecipato anche il Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della *performance* sostituisce integralmente quello precedente ed è **operativo a partire dal ciclo della performance dell’anno 2025**. Il presente aggiornamento è stato elaborato in funzione della realizzazione delle finalità indicate dall’art. 3 del D.lgs. n. 150/2009 tendenti al “*miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento*”.

Il Sistema è infatti elemento essenziale per il ciclo della *performance*, in quanto precisa le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono ([figura 2](#)):

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi di risultato (*target*), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente e del collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- rendicontazione dei risultati ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Figura 2: Il ciclo di gestione della *performance*

Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori	PIANIFICAZIONE
Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse	
Monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi	MONITORAGGIO
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa ed individuale	MISURAZIONE E VALUTAZIONE
Rendicontazione dei risultati all'Organo di indirizzo politico, ai vertici amministrativi, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi	RENDICONTAZIONE

Il Sistema, pertanto, individua nel dettaglio le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi della gestione della *performance* organizzativa e individuale, il raccordo con il ciclo di programmazione economico finanziaria, le procedure di conciliazione nonché le modalità di trattamento di situazioni particolari che possono verificarsi durante il processo di valutazione.

Altresì, alla luce della pubblicazione delle Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento funzione Pubblica (nel seguito anche DFP), il presente Sistema di misurazione e valutazione del MIMIT valorizza la valutazione partecipativa.

In particolare il SMVP del MIMIT si fonda sui seguenti criteri generali:

- valorizzare i metodi e gli strumenti di supporto alle attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale, ponendo particolare attenzione all'analisi degli scostamenti tra risultati attesi e conseguiti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'Amministrazione;
- realizzare un monitoraggio continuo della *performance* dell'Amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;

- assicurare un'immediata e facile comprensione del livello di *performance* programmato e realizzato, sia agli attori interni all'Amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza mediante indicazione dei soggetti responsabili.

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale del MIMIT intervengono i seguenti attori:

- Ministro (organo di indirizzo politico e amministrativo);
- Organismo Indipendente di Valutazione della *performance* (nel seguito anche OIV);
- dirigenti di livello generale e non generale;
- dipendenti;
- Organizzazioni Sindacali;
- *stakeholder*.

Nelle successive sezioni del SMVP sono sviluppate, con maggiore dettaglio, le diverse fasi del Ciclo della *performance* ed il ruolo dei soggetti coinvolti.

2 LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE*

2.1 Pianificazione e programmazione

Nella prima fase del ciclo della *performance* l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (c.d. pianificazione) e nel breve periodo (c.d. programmazione).

Questa fase serve ad orientare le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo periodo e quelli di breve, appare necessario che la definizione dei vari piani pluriennali, di carattere strategico, e dei piani annuali, di maggior dettaglio, avvenga in maniera coordinata. Infatti, in questa fase, intervengono diversi documenti di programmazione, anche in virtù delle diverse finalità degli atti di programmazione previsti dalle disposizioni normative vigenti, complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

I documenti di pianificazione e programmazione sono:

➤ **Atto di indirizzo**

L'avvio del ciclo della *performance* organizzativa è segnato dall'adozione, da parte del Ministro, dell'Atto di indirizzo, con il quale vengono definite le priorità politiche che dovranno orientare la programmazione degli obiettivi e l'azione del Ministero per l'anno di riferimento e per il triennio successivo.

L'Atto viene predisposto in coerenza con:

- il Programma di Governo;
- gli Obiettivi generali di Governo;
- il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di Economia e Finanza;
- il Piano nazionale delle riforme.

➤ **Nota Integrativa al Bilancio**

In conformità con le priorità politiche indicate nell'Atto di indirizzo, nella Nota Integrativa (al disegno di legge di bilancio e alla legge di bilancio), si riportano gli

obiettivi strategici e strutturali assegnati a ciascun CdR, unitamente alle relative previsioni di spesa¹. La formulazione degli obiettivi strategici da inserire nella Nota Integrativa si accompagna alla definizione degli obiettivi specifici di cui all'art. 5, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., inseriti nelle sezioni Valore Pubblico e *Performance* del PIAO.

Deve comunque essere assicurata una piena **coerenza** tra gli obiettivi strategici inseriti nella Nota Integrativa e gli obiettivi specifici nelle sezioni Valore Pubblico e *Performance* del PIAO. Gli obiettivi specifici del Piano possono coincidere con quelli strategici della Nota Integrativa, oppure essere formulati attraverso una opportuna aggregazione o selezione di questi ultimi.

Ciascun obiettivo strategico, ad elevata rilevanza e con orizzonte temporale triennale, chiaramente identificato, deve rappresentare gli scopi più rilevanti che il Ministero intende conseguire con riferimento alle finalità della spesa alla quale è associato, privilegiando quindi la misurazione delle politiche a cui il bilancio contribuisce (finalità ultime dell'intervento pubblico sull'economia, la società e l'ambiente). Occorre invece evitare una rappresentazione di obiettivi meramente focalizzata sulle attività svolte dagli uffici (per es., la predisposizione di atti, piani, programmi, documenti, rapporti, riparti di risorse, stati di avanzamento generici, ecc.). Ai fini della misurazione degli obiettivi strategici deve essere individuato un *set* di indicatori significativo che renda evidente il valore creato dalle attività realizzate.

A ciascuno indicatore deve essere correlato un valore base (o attuale) ed un valore *target* (vale a dire il valore atteso al termine del periodo di riferimento), che consentano di valutare nel corso del tempo il grado di raggiungimento dei risultati prefigurati.

Nella formulazione degli obiettivi, degli indicatori e degli altri elementi, si deve tener conto, inoltre, delle indicazioni che la Ragioneria generale dello Stato fornisce con apposite circolari.

Nell'ambito della predisposizione della Nota Integrativa:

- la definizione degli obiettivi strategici, da concludere indicativamente nel mese di settembre **per la fase a disegno di legge di bilancio ed indicativamente entro il mese di gennaio per la successiva fase a legge di bilancio**, avviene

¹ La pianificazione di eventuali "obiettivi strutturali" avviene con le medesime modalità degli "obiettivi strategici".

a cura dei CdR e la verifica ai sensi dell'art. 6, co. 1, del D.lgs. n. 286/99 da parte dell'OIV;

- la definizione del contesto di riferimento dell'azione del Ministero viene effettuata dagli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UDCM).

La Nota Integrativa al Bilancio, sia per la fase a disegno di legge che per la fase a legge di bilancio deve essere predisposta sul portale dedicato nei termini stabiliti dalle circolari della Ragioneria generale dello Stato. L'attività si conclude con la validazione da parte dell'OIV, che ha lo scopo di attestare la conclusione delle operazioni da parte dell'Amministrazione.

➤ **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)**

Il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione, della Pubblica Amministrazione) è stato introdotto dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 (il cosiddetto "Decreto Reclutamento") in attuazione degli obiettivi fissati dal PNRR, ed è un documento unico di programmazione e *governance* volto ad assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, dei servizi ai cittadini e alle imprese, semplificando i processi.

In particolare, il PIAO sopprime molti piani e adempimenti di programmazione in capo alle amministrazioni, destinati ad essere assorbiti in un solo Piano unico integrato.

Il PIAO ha durata triennale e viene aggiornato annualmente: le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottarlo e pubblicarlo **entro il 31 gennaio** di ogni anno.

Ai fini del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, si approfondiscono le sezioni "*Valore Pubblico e Performance*" del PIAO².

PIAO – SEZIONI VALORE PUBBLICO E PERFORMANCE

A partire dal mese di ottobre, all'interno della Struttura ministeriale sono avviate le interlocuzioni volte alla definizione di obiettivi, indicatori e *target* che confluiranno nel PIAO.

Nelle sezioni *valore pubblico e performance* sono individuati gli obiettivi del Ministero nel suo complesso (obiettivi specifici) e delle unità organizzative in cui esso si articola (obiettivi operativi a livello di CdR, delle Direzioni generali, degli incarichi ispettivi, di

² Si rappresenta che il *Piano della Performance*, di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, viene integrato nel PIAO.

consulenza, studio e ricerca, nonché delle Divisioni/Uffici). Ad ogni obiettivo, di qualsivoglia livello, sono associati uno o più indicatori. Per ogni indicatore sono stabiliti il valore *target* del periodo di riferimento e il valore di partenza (valore base); quest'ultimo può essere costituito da uno standard di riferimento (parametro fissato dalla normativa di riferimento) ovvero l'ultimo dato di consuntivo disponibile.

Nella fase di pianificazione e programmazione dei propri obiettivi l'Amministrazione deve, tra l'altro, tenere conto delle indicazioni derivanti dall'attuazione del decreto legislativo 13 dicembre 2023, n. 222 recante "*Disposizioni in materia di riqualificazione dei servizi pubblici per l'inclusione e l'accessibilità*".

Gli **obiettivi specifici** che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio pianificato e nell'anno di riferimento, e i relativi risultati attesi, sono riferiti sia al proprio funzionamento che alle politiche di settore e possono coincidere con gli obiettivi strategici di cui alla Nota Integrativa al Bilancio ovvero essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di questi ultimi.

Gli **obiettivi operativi dei CdR** (e degli incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca) sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi specifici dell'Amministrazione;
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'Amministrazione;
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali *stakeholder*;
- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e *target* tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non descrivere compiti assegnati all'ufficio o l'attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

Gli **obiettivi operativi delle Direzioni generali** sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi operativi di CdR;
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'Amministrazione;
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali *stakeholder*;

- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e *target* tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non descrivere compiti assegnati all'ufficio o l'attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

Gli **obiettivi operativi delle Divisioni** sono obiettivi organizzativi degli uffici di livello dirigenziale non generale e devono essere definiti in modo tale da:

- assicurare una piena coerenza con gli obiettivi operativi di CdR e della Direzione generale di riferimento;
- essere "sfidanti" e in grado di migliorare in maniera sensibile e percepibile l'efficienza e/o l'efficacia dell'Amministrazione;
- essere chiari e comprensibili all'esterno e, in particolare, ai principali *stakeholder*;
- essere opportunamente misurati attraverso indicatori adeguati e *target* tendenzialmente incrementali rispetto ai più recenti consuntivi, tenendo comunque conto delle risorse disponibili;
- non descrivere compiti assegnati all'ufficio o l'attività amministrativa che, eventualmente, possono essere condizioni necessarie ma non sufficienti per la realizzazione di risultati sostanziali.

La definizione dei predetti obiettivi ai fini di una loro inclusione nel Piano avviene con le seguenti modalità:

- obiettivi specifici: compilazione della allegata **scheda 1**;
- obiettivi operativi (a livello di CdR, di direzione generale e di divisione): compilazione della allegata **scheda 2**;
- obiettivi operativi degli incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca: compilazione della allegata **scheda 3**.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della *performance*, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

L'assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti avviene tramite:

- la Direttiva di 1° livello (con riferimento ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali titolari di CdR, ai titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca ed ai dirigenti preposti agli uffici direttoriali);

- Le Direttive di 2° livello (con riferimento ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello non generale).

Le Direttive di 1° e 2° livello sono pertanto strettamente collegate alle Sezioni pertinenti del PIAO ma non sono ad esso allegate al fine di non comprometterne la fruibilità. Viene comunque garantita la trasparenza mediante la pubblicazione sul sito istituzionale.

➤ **Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (Direttiva di 1° livello)**

Mediante la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (Direttiva di 1° livello), il Ministro assegna gli **obiettivi connessi alla responsabilità individuale** ai dirigenti generali titolari di CdR, ai titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca e, sentiti i CdR di riferimento, ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello generale. In pratica, la Direttiva è lo strumento attraverso cui il MIMIT assicurare il raccordo tra gli indirizzi di politica economica e la programmazione strategica affidata all'azione amministrativa.

Tenendo conto delle caratteristiche degli obiettivi operativi dell'unità organizzativa e delle responsabilità connesse all'incarico ricoperto, al dirigente generale potranno essere assegnati come responsabilità individuale solo gli obiettivi relativi alla unità organizzativa di diretta responsabilità ovvero ulteriori obiettivi particolari.

In caso di più obiettivi assegnati allo stesso dirigente dovranno essere specificati i pesi dei singoli obiettivi in maniera tale che possa essere calcolata una media ponderata del grado di realizzazione complessivo.

La Direttiva di 1° livello è adottata dal Ministro contestualmente al PIAO ed è pubblicata sul sito istituzionale.

La struttura delle schede di assegnazione incluse nella Direttiva di 1° livello è riportata in allegato (**schede 4 e 5**).

➤ **Direttiva di 2° livello**

Mediante le Direttive di 2° livello, i dirigenti generali assegnano ai dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello non generale incardinati nelle rispettive strutture gli **obiettivi connessi alla responsabilità individuale**.

Tenendo conto delle caratteristiche degli obiettivi operativi delle unità organizzative e delle responsabilità connesse agli incarichi ricoperti, ai dirigenti non generali

potranno essere assegnati come responsabilità individuali solo gli obiettivi relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità ovvero ulteriori obiettivi particolari.

In caso di più obiettivi assegnati allo stesso dirigente dovranno essere specificati i pesi dei singoli obiettivi in maniera tale che possa essere calcolata una media ponderata del grado di realizzazione complessivo.

Le Direttive di 2° livello sono adottate con decreto direttoriale entro 30 giorni dall'adozione del PIAO.

La struttura delle schede di assegnazione incluse nelle Direttive di 2° livello è riportata in allegato (**scheda 6**).

Alla Direttiva di 2° livello è assicurata adeguata pubblicità.

2.2 Misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione sono elementi collegati ma distinti: la **misurazione** consiste nella rilevazione, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori, del livello di raggiungimento dei risultati previsti dall'Amministrazione nel suo complesso, i contributi delle sue articolazioni (*performance* organizzativa) ed i contributi individuali (*performance* individuali); la **valutazione** è l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione, esprimendo, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti, secondo criteri trasparenti e prefissati, tenendo conto del contesto di riferimento.

La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica.

La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta **monitoraggio**, la misurazione a fine periodo è detta **consuntivazione** e, con riferimento al ciclo della *performance* disciplinato nel D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., trova espressione, principalmente, nella Relazione sulla *performance*.

I *report* di monitoraggio rilevano lo stato di realizzazione degli obiettivi alla data considerata, individuando gli eventuali scostamenti, le relative cause, esogene e/o endogene, e gli interventi correttivi adottabili o adottati, allo scopo di valutarne l'adeguatezza. In esito al monitoraggio può rendersi necessaria la ridefinizione di obiettivi annuali (modifica di quelli preesistenti ovvero introduzione di nuovi).

Gli **indicatori** sono il principale "strumento" attraverso cui l'Amministrazione misura lo stato di avanzamento ed il grado di raggiungimento dei diversi ambiti in cui si articola la *performance* organizzativa. L'OIV supporta metodologicamente

l'Amministrazione nel selezionare indicatori idonei a misurare e valutare la *performance* organizzativa.

Gli obiettivi specifici e, più in particolare, gli obiettivi operativi, vengono monitorati in corso d'anno (al 30 aprile e al 31 agosto) e alla fine dello stesso (31 dicembre). La misurazione (monitoraggio e consuntivo) viene eseguita mediante compilazione delle **schede 7, 8, 9 e 10**. Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della *performance*, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

L'OIV presenta al Ministro gli esiti del monitoraggio. Ove necessario, **l'OIV può svolgere specifiche analisi attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali**. I CdR collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'OIV e/o dalle Strutture con funzioni di coordinamento del ciclo di gestione della *performance*.

La fase della **valutazione** si esprime nella formulazione di un giudizio ed è funzionale al miglioramento organizzativo e/o alla valorizzazione delle risorse umane. La valutazione si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra la *performance* rilevata e quella programmata e deve consentire di identificare ed eventualmente intervenire sui fattori organizzativi sottostanti allo scostamento.

Oltre a tali effetti organizzativi, la valutazione costituisce il presupposto per l'attribuzione dei premi previsti dalla normativa e dalla contrattazione collettiva vigente.

La misurazione e la valutazione della *performance* riguardano oggetti differenti ma tra loro correlati:

- la **performance organizzativa** (vedi *infra* paragrafo [4](#)) nel cui perimetro rientrano i risultati del Ministero nel suo complesso, i risultati delle unità organizzative (CdR, Direzioni generali e Divisioni), i risultati inerenti specifici processi e progetti;
- la **performance individuale** (vedi *infra* paragrafo [5](#)) che è intesa come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione. La *performance* individuale rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

2.3 Rendicontazione

L'ultima fase del ciclo della *performance* è la comunicazione e la condivisione dei risultati raggiunti e della relativa valutazione attraverso una pluralità di atti che differiscono in relazione agli utenti cui sono destinati.

Nel mese di aprile, in relazione alla predisposizione della **Nota Integrativa al Rendiconto generale dello Stato**, il Ministero provvede a rendicontare sugli obiettivi indicati a preventivo nel rispetto delle indicazioni fornite dal MEF.

L'OIV coordina l'attività, verificando la completezza e correttezza degli inserimenti da parte dei CdR nel portale della RGS dedicato. L'attività si conclude con la validazione della Nota Integrativa al Rendiconto generale da parte dell'OIV, che ha lo scopo di attestare la conclusione delle operazioni da parte dell'Amministrazione.

Entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, viene definita la **Relazione del Ministro alle Camere**, predisposta sulla base di una istruttoria svolta dall'OIV, con allegato il **Rapporto sulla situazione debitoria dell'Amministrazione**, predisposto dalla Direzione generale dei servizi interni e finanziari (nel seguito anche DGSIF).

La Relazione del Ministro alle Camere prende in considerazione lo stato della spesa, la verifica dell'efficacia nell'allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell'azione amministrativa, con riferimento alle missioni ed ai programmi in cui si articola il Bilancio del Ministero, e lo stato di attuazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento trova definizione il principale documento di rendicontazione, la **Relazione sulla performance**, elaborata e redatta dalla DGSIF, adottata dal Ministro e validata dall'OIV, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse stanziati indicati nella sezione *Performance* del PIAO, con rilevazione degli eventuali scostamenti, nonché il **Bilancio di genere** predisposto dalla DGSIF.

La DGSIF provvede, inoltre, a predisporre annualmente un bilancio di sostenibilità (sociale e ambientale) in cui si valorizza il concetto di valore pubblico specificamente verso la sostenibilità, con fattori che rapportano le politiche e le pratiche dell'Amministrazione a temi di Benessere Equo e Sostenibile (BSE) e a obiettivi sostenibili (*Sustainable Development Goals – SDGs*), più strettamente correlati alla *performance*. Tale documento, realizzato in stretto raccordo con il Comitato Unico di

Garanzia (CUG), sentito l'OIV, contiene tra l'altro le risultanze dell'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale ed il rispetto dei principi inerenti il contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale e psichica.

Le attività di programmazione, misurazione e valutazione, nonché il complessivo funzionamento del sistema dei controlli interni, sono periodicamente monitorati dall'Organismo Indipendente di Valutazione che provvede alla predisposizione di una apposita **Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni** nonché alla Validazione della Relazione sulla *performance*.

3 GLI ATTORI DEL PROCESSO

I soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance* nonché i compiti ad essi assegnati sono:

❖ IL MINISTRO

Il Ministro, in quanto organo di indirizzo politico-amministrativo, promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*, del merito, della trasparenza e dell'integrità. A tal fine:

- adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione (c.d. Direttiva di 1° livello), il PIAO e la Relazione sulla *performance*;
- presenta la Relazione alle Camere ai sensi dell'articolo 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n. 244;
- assegna, attraverso la Direttiva di 1° livello, gli obiettivi ai dirigenti di livello generale (titolari dei Centri di responsabilità amministrativa e titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca);
- valuta, su proposta dell'OIV, la *performance* dei titolari di CdR, dei titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca qualora non incardinati in un CdR e, su proposta dei rispettivi CdR, la *performance* dei dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello generale e dei titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca qualora ascrivibili in un CdR.

❖ IL TITOLARE DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA

- propone al Ministro gli obiettivi specifici e i collegati obiettivi operativi ai fini della predisposizione dell'apposita sottosezione *performance* del PIAO;
- predispone la Nota Integrativa a Disegno di Legge di Bilancio e a Legge di Bilancio, garantendo un collegamento tra obiettivi e risorse.
- assicura una corretta attuazione del ciclo della *performance* da parte delle Direzioni del proprio CdR;
- misura la *performance* per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla *performance*;
- propone al Ministro la valutazione dei dirigenti di livello generale della propria struttura;
- misura e valuta la *performance* del personale di diretto supporto.

❖ **IL DIRIGENTE PREPOSTO AD UFFICIO DIRIGENZIALE DI LIVELLO GENERALE**

- propone al titolare del CdR gli obiettivi relativi alla propria unità organizzativa (Direzione);
- partecipa al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi;
- adotta, per quanto di competenza, la Direttiva di 2° livello e, attraverso tale Direttiva, assegna ai dirigenti di II fascia gli obiettivi individuali;
- partecipa alla misurazione della *performance* organizzativa di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla *performance*;
- misura e valuta la *performance* dei dirigenti della propria struttura e del personale di diretto supporto.

❖ **IL DIRIGENTE PREPOSTO AD UFFICIO DIRIGENZIALE DI LIVELLO NON GENERALE (DIVISIONE/UFFICIO)**

- propone al dirigente generale di riferimento gli obiettivi relativi alla propria unità organizzativa (Divisione/Ufficio);
- misura la *performance* per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, consentendo il monitoraggio periodico del grado di realizzazione degli obiettivi e la predisposizione della Relazione sulla *performance*;
- assegna al proprio personale gli obiettivi, chiarendo il contributo individuale atteso al raggiungimento degli obiettivi della Divisione;
- misura e valuta la *performance* del personale della propria Divisione;

❖ **I REFERENTI DEI CENTRI DI RESPONSABILITÀ E REFERENTI DIREZIONALI**

- svolgono un importante ruolo di collegamento e coordinamento all'interno della propria struttura di riferimento;
- svolgono un ruolo di supporto tecnico e metodologico alla realizzazione delle diverse fasi del ciclo della *performance* per quanto di competenza;
- ricevono e trasferiscono conoscenze e informazioni in merito alla corretta realizzazione del ciclo della *performance*.

❖ L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE (OIV)

- monitora il funzionamento del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora la relativa relazione annuale;
- monitora l'andamento delle *performance* rispetto agli obiettivi programmati e segnala agli organi di vertice la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio;
- comunica le criticità sul ciclo della *performance* al Ministro e ai vertici amministrativi; nei casi e con le modalità previste dalla legge, segnala tali criticità alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica;
- valida la Relazione sulla *performance*;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e, quindi, l'esistenza dei presupposti per l'utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità;
- propone al Ministro la valutazione annuale dei titolari di CdR;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- verifica l'effettiva adozione, da parte dell'Amministrazione, di strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi e, più in generale, di forme di coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder*) attuate in una logica di valutazione partecipativa;
- ha un ruolo di coordinamento complessivo delle fasi del processo di valutazione partecipativa (vedi paragrafo [4.4.5](#)) e degli altri soggetti che vi intervengono;
- assicura ai cittadini e gli utenti la possibilità di effettuare direttamente segnalazioni sul grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati;
- valuta la *performance* organizzativa dell'intera Amministrazione tenendo conto delle risultanze del sistema di misurazione e degli esiti della valutazione partecipativa;
- esercita funzioni di controllo strategico, ai sensi dell'art. 6, co. 1, del D.lgs. n. 286/99, fornendo supporto tecnico e metodologico nell'ambito del processo di individuazione delle priorità politiche, verificandone l'effettiva attuazione;
- esercita le funzioni di organismo di conciliazione limitatamente alle valutazioni dei Direttori Generali.

❖ **LA DIREZIONE GENERALE DEI SERVIZI INTERNI E FINANZIARI (DGSIF)**

- predispone, ai fini della successiva adozione da parte del Ministro, la Direttiva di 1° livello, il PIAO e la Relazione sulla *performance*; sovrintende all'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- coordina le attività di rilevazione ed elaborazione delle valutazioni sulla performance individuale per il personale, assicurando il corretto utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità;
- cura lo sviluppo e la gestione del sistema informativo dedicato alla misurazione e valutazione della *performance*;
- assicura la formazione finalizzata ad una corretta applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*;
- cura la pianificazione e la gestione delle attività formative al fine di promuovere lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze del personale in relazione alle risorse umane e finanziarie disponibili;
- in collaborazione con il CUG e sentito l'OIV provvede ad attivare specifici cicli formativi rivolti al personale neoassunto nell'ottica della rimozione delle discriminazioni e del contrasto alla violenza di genere.

❖ **IL COMITATO UNICO DI GARANZIA (CUG)**

- individua misure orientate alla valorizzazione del personale e alla eliminazione di ogni forma di discriminazione;
- in fase di redazione del PIAO propone la sezione relativa al Piano triennale di Azioni Positive e ne monitora l'attuazione, comunicandone gli esiti all'OIV.
- in attuazione della Direttiva del Dipartimento della funzione pubblica del 29 novembre 2023, collabora con gli uffici preposti alla formulazione di specifici cicli formativi nell'ambito della formazione obbligatoria sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, al fine di porre in essere ogni iniziativa volta a rimuovere discriminazioni e contrastare forme di violenza contro le donne.

❖ **IL PERSONALE**

- è coinvolto dalla dirigenza e partecipa attivamente alla definizione degli obiettivi nella progettazione degli interventi e nella valutazione della *performance*.

❖ **LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI**

- l'Amministrazione provvede, ai sensi degli articoli 4 e 5 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del Comparto Funzioni Centrali, triennio 2019/2021 e del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – Area Funzioni Centrali, triennio 2019/2021 a convocare le OO.SS. in occasione di revisioni, modifiche ed integrazioni del SMVP, anche alla luce delle indicazioni dell'OIV;
- anche su richiesta delle Organizzazioni Sindacali, si procede alla verifica annuale dell'eventuale aggiornamento del presente Sistema, sottoponendo il documento alla Direzione generale dei servizi interni e finanziari e all'Ufficio di Gabinetto.

❖ **I CITTADINI, GLI UTENTI E GLI ALTRI *STAKEHOLDER***

- partecipano alla valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione (valutazione partecipativa) e sono coinvolti attivamente nella definizione delle strategie, nella progettazione degli interventi e, più in generale, nella creazione di valore pubblico che si genera attraverso lo svolgimento dell'attività istituzionale.

4 LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La *performance* organizzativa è intesa come *performance* a livello di processi/progetti di unità organizzativa e dell'Amministrazione nel suo complesso. La *performance* organizzativa è valutata in relazione al mandato istituzionale del Ministero, alle priorità politiche individuate dal Ministro e nella prospettiva della creazione di valore pubblico per i destinatari dell'attività istituzionale.

La descrizione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è articolata nei seguenti punti:

- i diversi livelli di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e i relativi scopi;
- gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori);
- le modalità di valutazione;
- la valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.

4.1 I diversi livelli di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e i relativi scopi

L'oggetto della *performance* organizzativa è individuato dalle seguenti unità di analisi che rappresentano livelli di valutazione distinti anche se strettamente correlati:

1. **Performance organizzativa del Ministero nel suo complesso.** È sostanzialmente relativa al grado di realizzazione degli obiettivi specifici triennali rappresentati nel Piano delle *performance* e intende rappresentare la capacità del Ministero nel suo complesso di creare valore pubblico, ossia un miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e delle attività del Ministero rispetto alle condizioni di partenza. A questo livello, la misurazione e valutazione ha principalmente lo scopo di migliorare l'accountability nei confronti dei cittadini e, pertanto, si connette anche alla valutazione partecipata di cui al successivo paragrafo [4.4](#). Ove possibile, la valutazione della *performance* organizzativa include anche la valutazione delle *performance* di "filiera", con particolare riferimento a quelle politiche pubbliche la cui formulazione e/o attuazione si realizza mediante l'intervento di più soggetti pubblici e/o privati.
2. **Performance delle unità organizzative (CdR, Direzioni e Divisioni).** Si riferisce al grado di realizzazione degli obiettivi operativi annuali programmati nell'apposita sottosezione *performance* del PIAO a livello di CdR, di Direzioni e

di Divisioni. Rappresenta il risultato dell'attività posta in essere da ciascuna unità organizzativa in termini di efficienza e/o efficacia. La misurazione e valutazione della *performance* a livello di unità organizzativa ha principalmente lo scopo di consentire il controllo della gestione e favorire il miglioramento organizzativo.

3. **Performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione.**

Questo livello di valutazione, interpretando lo spirito della Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, intende cogliere la capacità innovativa dell'Amministrazione secondo una logica *bottom-up* (innovazione "dal basso", con i dipendenti come protagonisti). Si basa sulla valutazione di specifici progetti in grado di generare effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza e di efficacia, con risultati tangibili, misurabili e verificabili. I progetti sono presentati da gruppi di dipendenti, preferibilmente appartenenti a diverse unità organizzative. A titolo di esempio, gli ambiti di miglioramento e innovazione possono riguardare: la riduzione dei costi e/o la eliminazione degli sprechi, la riorganizzazione delle attività e dei processi di lavoro, la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione, la valorizzazione di risorse strumentali o del personale, la sostenibilità economica, ambientale e sociale, l'integrità e la trasparenza, ecc.

I progetti di miglioramento e innovazione sono intesi come il livello di valutazione della *performance* organizzativa in cui promuovere logiche di nudge, ossia incentivi positivi all'innovazione e miglioramento organizzativo. Pertanto, è questo il livello a cui ricollegare le risorse destinate a remunerare la *performance* organizzativa ai sensi di quanto previsto dall'art. 19 del D.lgs. n. 150/2009 e dell'art. 40, comma 3-bis, del D.lgs. n. 165/2001.

4.2 Gli strumenti di misurazione (tipologie di indicatori)

Gli indicatori rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione e sono intesi come misure sintetiche, tipicamente espresse in forma quantitativa, composte da una o più variabili e in grado di riassumere l'andamento dell'obiettivo a cui si riferiscono.

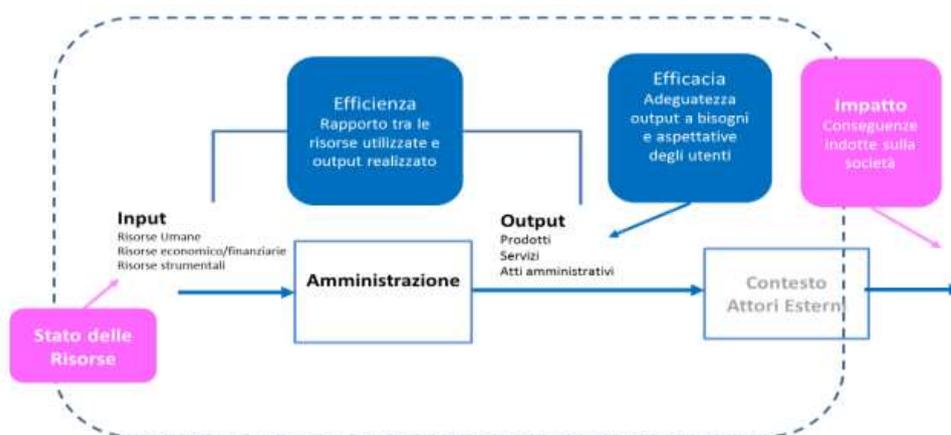
Gli indicatori sono individuati in modo tale da poter valutare gli ambiti rilevanti della *performance* di cui all'art. 8 del D.lgs. n. 150/2009 in relazione alle diverse funzioni svolte dal Ministero (amministrazione generale, pianificazione, regolazione, vigilanza e controllo, trasferimento di risorse, erogazione di servizi). A tal fine, il Sistema di

misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) del MIMIT si avvale delle quattro diverse tipologie di indicatori definite dalle Linee guida n. 1/2017 e n. 2/2017 del Dipartimento della funzione pubblica:

- a) indicatori di **stato delle risorse** che misurano in termini quantitativi e qualitativi le risorse tangibili e intangibili a disposizione del Ministero, necessarie a svolgere le attività assegnate;
- b) Indicatori di **efficienza** che misurano la capacità di realizzare attività o servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- c) Indicatori di **efficacia** che esprimono l'adeguatezza dei risultati (*output*) rispetto agli obiettivi programmati (efficacia interna) o rispetto alle aspettative e necessità degli utenti e degli altri *stakeholder* (efficacia esterna).
- d) Indicatori di **impatto**: esprimono l'effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari (diretti o indiretti), nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. In genere, questo tipo di indicatori è utilizzato per misurare gli obiettivi specifici triennali.

Il rapporto tra risorse, attori e destinatari e le corrispondenti tipologie di indicatori è rappresentato nella [figura 3](#).

Figura 3: Stato delle risorse, Efficienza, Efficacia e Impatto



Fonte: Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* n.2/2017

4.3 Le modalità di misurazione e valutazione

La misurazione della **performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso** è realizzata attraverso l'elaborazione di un indice sintetico calcolato

come media ponderata del grado di realizzazione dei *target* degli indicatori associati agli obiettivi specifici triennali e relativi alle quattro dimensioni di cui al precedente paragrafo [4.2](#) (stato delle risorse, efficienza, efficacia e impatto). Il criterio di ponderazione usato è la proporzione degli indicatori appartenenti ad una data categoria rispetto al totale degli indicatori associati agli obiettivi specifici triennali. La valutazione della *performance* organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso è effettuata dall'OIV sulla base dei seguenti criteri:

- a) analisi del grado di realizzazione dei valori programmati con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e ai fattori interni ed esterni sottostanti a questi ultimi;
- b) risultati della valutazione partecipativa di cui al successivo paragrafo [4.4](#);
- c) analisi qualitativa di aspetti attinenti al benessere organizzativo, alle pari opportunità di genere, alla attuazione degli strumenti di trasparenza e prevenzione della corruzione.

Il criterio di cui al punto b) avrà comunque un peso rilevante nella valutazione complessiva, come chiarito nel successivo paragrafo [4.4.4](#).

La misurazione della **performance delle unità organizzative** avviene attraverso gli indicatori associati a ciascun obiettivo operativo di CdR, di Direzione o di Divisione/Ufficio. In particolare, viene misurato il grado di realizzazione medio dei *target* associati agli indicatori di ogni obiettivo. La valutazione della *performance* organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause degli scostamenti tra i risultati effettivamente raggiunti dall'Amministrazione e quelli programmati.

Il monitoraggio degli scostamenti del punteggio relativo alla *performance* organizzativa può essere oggetto di valutazione preventiva da parte dell'OIV ai fini di una revisione dello stesso congruamente motivata.

La valutazione della **performance collegata a specifici progetti di miglioramento e innovazione** sarà effettuata da un'apposita Commissione di valutazione, la cui disciplina è rimessa ad un successivo provvedimento. Ad ogni progetto è attribuito un punteggio (scala 0-100) sulla base dei seguenti criteri:

- pertinenza degli obiettivi progettuali rispetto ad esigenze concrete degli utenti esterni o interni e degli altri *stakeholder*, tenendo conto delle risultanze della valutazione partecipativa di cui al paragrafo [4.4](#);

- coerenza interna della proposta progettuale, intesa come capacità di spiegare come le attività previste siano in grado di condurre ai risultati attesi;
- sostenibilità economica e organizzativa, intesa come fattibilità del progetto e durabilità dei benefici;
- impegno e coinvolgimento dei proponenti in termini di disponibilità a farsi carico, almeno in parte, dell'attuazione concreta del progetto proposto;
- partecipazione e coinvolgimento degli utenti e/o di altri *stakeholder* in fase di predisposizione e/o attuazione del progetto;
- evidenza e verificabilità del miglioramento quali-quantitativo e del beneficio per gli utenti esterni o interni;
- misurabilità dei risultati attraverso indicatori definiti già in fase di proposta progettuale.

In fase di valutazione potrà essere acquisito, qualora istituito, il parere dell'Organismo paritetico per l'innovazione previsto dal CCNL - Comparto funzioni centrali. Il personale è coinvolto nella valutazione dei risultati finali e negli eventuali futuri ulteriori sviluppi dei progetti di miglioramento.

4.4 La valutazione partecipativa e la sua rilevanza nell'ambito della valutazione organizzativa.

4.4.1 Il modello di riferimento

Le Linee guida n. 4 del 2019 del Dipartimento della funzione pubblica hanno introdotto il concetto di valutazione partecipativa con l'obiettivo generale di rafforzare il ruolo dei cittadini e utenti nel ciclo di gestione della *performance*.

Il coinvolgimento di cittadini, utenti e altri *stakeholder* nel processo di valutazione della *performance*, oltre a essere prescritto dalla disciplina vigente in materia di *performance* (art. 7, comma 2, lett. c), art. 8 e art. 19-bis del D.lgs. 27 ottobre 2009, n.150 come modificato dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, nonché da ultimo, dalla recente Direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici del Ministro Zangrillo del 28 novembre 2023, costituisce una leva fondamentale per migliorare i processi di programmazione, misurazione e valutazione (ad esempio, cogliendo i vari significati e la differente rilevanza che i diversi *stakeholder* attribuiscono agli obiettivi e ai risultati conseguiti dall'Amministrazione). Un'apertura in chiave partecipativa del ciclo della *performance* consente infatti di limitare l'autoreferenzialità dell'Amministrazione

favorendo il direzionamento del sistema di programmazione, misurazione e valutazione verso la prospettiva della creazione di valore pubblico.

Caratterizzandosi per un notevole livello di flessibilità, le summenzionate Linee guida n.4/2019 richiedono ad ogni amministrazione di specificare nel SMVP un proprio modello di valutazione partecipativa, nell'ambito di alcuni requisiti generali.

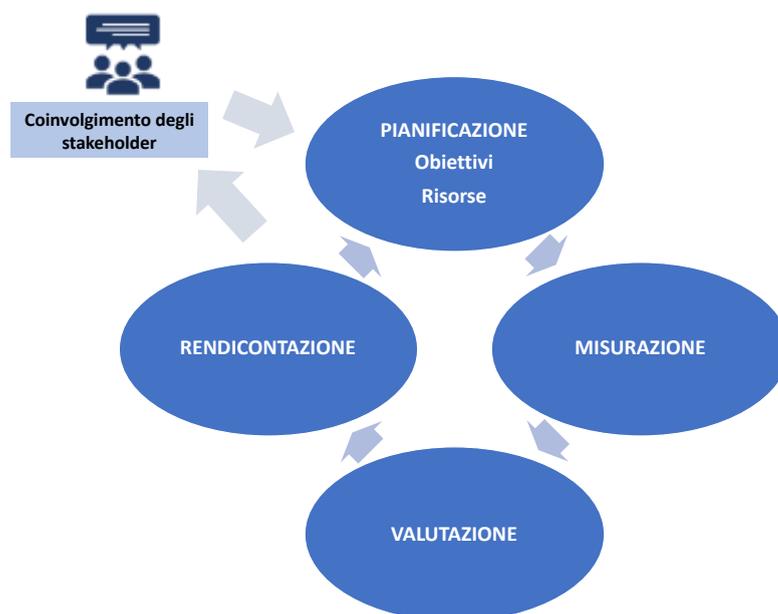
Il **modello di valutazione partecipativa del MIMIT** si caratterizza per le seguenti scelte metodologiche fondamentali:

1. l'approccio partecipativo è inteso nella maniera più ampia possibile e riguarda tutto il ciclo della performance: dalla fase di programmazione fino a quella di rendicontazione ([figura 4](#));
2. il coinvolgimento si estende, con forme diverse, non solo agli utenti ma anche a tutti gli stakeholder del Ministero³;
3. la partecipazione riguarda a regime i principali obiettivi specifici del Ministero e i relativi risultati;
4. la partecipazione rispetta i seguenti principi fondamentali:
 - a. è *inclusiva*, consentendo la partecipazione a tutti gli *stakeholder*;
 - b. è *effettiva*, nel senso che ha un effetto sui processi decisionali inerenti il ciclo di gestione della *performance* e deve portare a una revisione (o una migliore spiegazione) degli obiettivi specifici inseriti nel Piano o una revisione (o una migliore motivazione) della valutazione della *performance* organizzativa rappresentata nella Relazione sulla *performance*;
 - c. è *rilevante*, nel senso che riguarda a regime tutti gli obiettivi specifici e i risultati rappresentati rispettivamente nel PIAO e nella Relazione sulla *performance* del Ministero;
 - d. è *verificabile*, nel senso che l'OIV, rilevando i dati e le informazioni prodotte, garantisce che gli stessi siano oggetto di verifica indipendente;

³ Gli *stakeholder* sono intesi come "soggetti portatori di interesse della comunità" e rappresentano nella sostanza la collettività di riferimento del Ministero. Sono *stakeholder* sia i soggetti che contribuiscono alla realizzazione della missione istituzionale (e sono perciò in grado di influenzare il raggiungimento degli obiettivi del Ministero), sia i soggetti interessati alle attività dell'Amministrazione pur non potendole influenzare. Il concetto di *stakeholder* è certamente più ampio di quello di utente, dal momento che sono *stakeholder*, oltre agli utenti, anche altre amministrazioni pubbliche o la collettività, incluse le istituzioni pubbliche di vario livello, i gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni del territorio (associazioni culturali, ambientali, sociali), oppure gruppi non organizzati (imprese, enti *no profit*, cittadini e collettività, mass media). Inoltre, sono *stakeholder* anche i dipendenti del Ministero.

- e. è *trasparente*, garantendo una pubblicità delle modalità e degli esiti del processo di valutazione;
- f. è *periodica*, nel senso che il coinvolgimento dovrà avvenire, pur con forme diverse, ciclicamente;
- g. è *un processo graduale*, ossia un processo che a partire da una prima attuazione, eventualmente anche più limitata, deve garantire un miglioramento progressivamente nel tempo.

Figura 4 - Valutazione partecipativa: il modello di riferimento



4.4.2 Soggetti e ruoli

All'attuazione del modello di valutazione partecipativa concorrono i seguenti soggetti che svolgono i ruoli di seguito indicati:

- **Direzione generale dei servizi interni e finanziari (DGSIF):** appronta le eventuali revisioni al PIAO e/o alla Relazione sulla performance a seguito degli esiti della partecipazione; promuove ulteriori azioni volte a rivedere i processi decisionali o a migliorare l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata.
- **Direzione generale dei servizi interni e finanziari (DGSIF) – Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP):** fornisce supporto tecnico con riferimento ai sistemi organizzativi e informatici a supporto della valutazione partecipata; l'URP interviene nel processo con un ruolo attivo, assicurando una piena integrazione

della valutazione partecipata con gli altri canali di accesso, partecipazione e relazione con i cittadini.

- **CUG:** contribuisce nell'ambito del suo ruolo di osservazione del personale, del clima organizzativo, delle dinamiche relazionali interne e delle eventuali criticità.
- **Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza - Struttura di supporto al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza** collaborano alla valutazione partecipata garantendo la sinergia tra gli strumenti di valutazione partecipata e gli strumenti di trasparenza e, in particolare, il registro dei portatori di interesse.
- **Ufficio stampa:** ha un ruolo di supporto tecnico e di raccordo con le attività di comunicazione istituzionale.
- **Centri di Responsabilità:** sono responsabili della concreta attuazione delle fasi del processo di valutazione partecipativa (vedi paragrafo [4.4.5](#)); forniscono le informazioni necessarie per “mappare” gli *stakeholder* e per identificare gli oggetti della valutazione partecipata; rivedono i processi decisionali e l'azione amministrativa tenendo conto degli esiti della valutazione partecipata; nominano un proprio referente per la valutazione partecipata.
- **Referenti dei Centri di Responsabilità:** forniscono un ruolo di supporto operativo alla realizzazione delle fasi del processo di valutazione partecipata (vedi paragrafo [4.4.5](#)) per quanto di competenza del Centro di Responsabilità;
- **OIV:** ha un ruolo di coordinamento complessivo delle fasi del processo di valutazione partecipativa (vedi paragrafo [4.4.5](#)) e degli altri soggetti che vi intervengono; può convocare incontri e costituire gruppi di lavoro o *task force*; predispone gli strumenti con cui realizzare la partecipazione; verifica l'adeguatezza del modello di valutazione partecipativa esplicitato dall'Amministrazione nel proprio SMVP e l'effettivo rispetto di tale modello, al fine di presidiare la corretta applicazione dei principi di cui al paragrafo [4.4.1](#). Verifica, altresì, la previsione dei requisiti minimi delineati dalle Linee guida n. 4/2019. Utilizza, infine, gli esiti del processo di partecipazione ai fini della valutazione della *performance* organizzativa complessiva e della validazione della Relazione annuale sulla *performance*.

- **Stakeholder** sono chiamati a svolgere un ruolo attivo fornendo, attraverso le modalità e i canali messi a punto dall'Amministrazione, un contributo alla definizione degli obiettivi specifici e alla valutazione dei relativi risultati, migliorando la qualità complessiva del ciclo di gestione della *performance* e, quindi, delle politiche e dell'attività del Ministero. Il contributo fornito deve essere costruttivo, trasparente e reso in maniera tale da escludere ogni conflitto di interessi.

4.4.3 *Oggetti valutati e dimensioni di performance organizzativa coinvolte*

La valutazione ha come **oggetto** gli obiettivi specifici e i relativi risultati con riferimento alle funzioni del Ministero, che riguardano principalmente:

- la definizione di politiche pubbliche, strategie e programmi nazionali in ambiti estremamente rilevanti per lo sviluppo economico e sociale;
- il trasferimento di risorse a soggetti terzi per promuovere finalità di interesse pubblico;
- la regolamentazione attraverso normative e standard che definiscono il quadro giuridico che regola i diritti e i doveri nonché gli spazi d'azione dei privati e delle amministrazioni pubbliche;
- il controllo o la verifica del rispetto da parte di cittadini o imprese del rispetto delle norme poste a tutela dell'interesse pubblico.

A tali funzioni si associa la funzione di amministrazione generale che consiste in attività di supporto al funzionamento di strutture e servizi interni al Ministero e che riguarda soprattutto gli utenti interni.

Le attività principali del MIMIT attengono pertanto all'esercizio di funzioni di finanziamento, regolazione e controllo, mentre l'erogazione di servizi finali agli utenti ha una dimensione molto circoscritta (principalmente servizi di informazione e assistenza). Per tali ragioni l'oggetto della valutazione partecipata è costituito dagli obiettivi specifici e dai relativi risultati raggiunti. Tali elementi sintetizzano le modalità con cui il MIMIT ha inteso contribuire - e ha poi nei fatti contribuito - alla creazione di valore pubblico attraverso lo svolgimento delle proprie funzioni.

In questo modo, da un lato, l'oggetto della valutazione è ampio, ricomprendendo la parte più rilevante della missione istituzionale, dall'altro, la partecipazione può risultare particolarmente motivante per gli *stakeholder* che, attraverso il meccanismo della partecipazione, possono incidere in maniera propositiva e sostanziale al

processo di formazione delle politiche, delle strategie e alla valutazione strategica. Tale approccio è definito sulla base di quanto delineato nel paragrafo [5](#) delle Linee guida del DFP n.4/2019.

Dal momento che la valutazione riguarda gli obiettivi specifici inseriti nelle sezioni Valore Pubblico e *Performance* del PIAO ed i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla *performance*, la dimensione di **performance organizzativa** coinvolta nella valutazione è quella della performance dell'Amministrazione nel suo complesso (paragrafo [4.1](#)).

4.4.4 Finalità ed effetti della valutazione partecipativa

La **finalità** principale del processo partecipativo è quello di aumentare la qualità delle strategie pianificate e attuate dal Ministero e, per tale tramite, di creare valore pubblico.

Gli **effetti** della valutazione partecipata sono i seguenti:

- eventuale revisione degli obiettivi specifici alla luce dei contributi degli *stakeholder*;
- eventuale riformulazione (migliore definizione e maggiore chiarezza) degli obiettivi;
- eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori *target* degli indicatori;
- eventuale reingegnerizzazione dei processi o delle modalità di svolgimento delle attività.

Con riferimento a tutti gli effetti sopraelencati il Ministero rende pubblici, in modo trasparente, le azioni poste in essere ad esito del processo partecipativo.

I **risultati** della partecipazione saranno valutati dall'OIV attraverso l'indice tipologico⁴ riportato nella [figura 5](#), che prende in considerazione due variabili ordinali:

1. *il grado di coinvolgimento degli stakeholder*: il giudizio motivato tiene conto del numero e della varietà degli *stakeholder* nonché della multicanalità del coinvolgimento;

⁴ Nei casi in cui – come quello di specie – gli elementi da sintetizzare nell'indice non siano misurati a livello di scala cardinale, non sarebbe corretto costruire un indice matematico. In tali casi, la modalità corretta per sintetizzare l'informazione fornita da variabili categoriali o ordinali è l'*indice tipologico* che si basa su una tabella nella quale le categorie di una variabile sono riportate nelle righe e le categorie dell'altra sono riportate nelle colonne, e in ogni cella c'è un "tipo", cioè la combinazione logica di una categoria della variabile nelle righe con la categoria della variabile nelle colonne.

2. *l'effettività della partecipazione*: il giudizio tiene conto del numero e della varietà dei *feedback* ricevuti e dell'effettiva utilizzabilità da parte dell'Amministrazione. L'indice è accompagnato da una breve relazione illustrativa.

Figura 5 – Indice tipologico per la valutazione dei risultati della valutazione partecipativa

		Grado di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>		
		Alto	Medio	Basso
Effettività della partecipazione	Alto	Eccellente	ottimo	sufficiente
	Medio	Buono	sufficiente	sufficiente
	Basso	insufficiente	insufficiente	insufficiente

Le modalità operative di collegamento tra valutazione partecipativa e *performance* organizzativa - ossia le **modalità di utilizzo dei risultati** - sono le seguenti:

- la valutazione della *performance* organizzativa (basata sull'indice descritto nel primo capoverso del paragrafo [4.3](#)) e i risultati della valutazione partecipata (basata sull'indice di cui alla [figura 6](#)) hanno pari peso;
- con riferimento al ciclo della *performance* di un dato anno, l'OIV elabora un indice tipologico complessivo di valutazione partecipata della *performance* organizzativa dell'intera Amministrazione, costruito secondo le modalità riportate nella [figura 6](#).

L'indice è accompagnato da una breve relazione illustrativa.

Figura 6 - Indice tipologico complessivo di valutazione partecipata della *performance* organizzativa

		risultato della valutazione partecipata				
		eccellente	ottimo	Buono	sufficiente	insufficiente
valutazione della <i>performance</i> organizzativa (indice sintetico par. 4.3)	91-100	eccellente	ottimo	distinto	buono	incongruente
	81-90	ottimo	distinto	buono	buono	incongruente
	71-80	distinto	buono	buono	sufficiente	insufficiente
	61-70	buono	buono	sufficiente	sufficiente	insufficiente
	<60	incongruente	incongruente	insufficiente	insufficiente	gravemente insufficiente

4.4.5 Processo

La valutazione partecipativa è messa in atto attraverso un processo articolato nelle seguenti fasi:

i) **“Mappatura” degli stakeholder.**

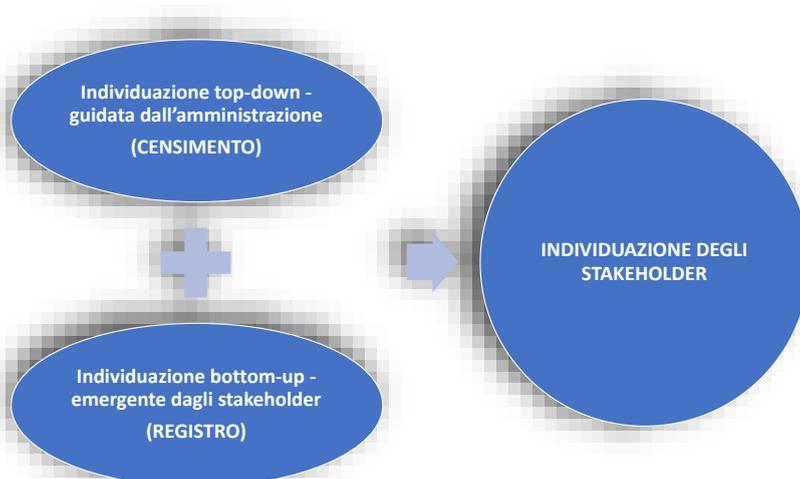
In questa fase sono prima individuati tutti coloro che sono interessati all’attività e agli obiettivi del Ministero e/o che possono condizionarne il raggiungimento (*stakeholder*). Successivamente gli *stakeholder* sono classificati in categorie omogenee e sono stabilite le modalità di coinvolgimento.

L’individuazione degli stakeholder avviene garantendo che non sia unicamente l’Amministrazione ad individuare unilateralmente gli *stakeholder*, ma lasciando la possibilità agli stessi *stakeholder* di qualificarsi come tali, purché in maniera trasparente. In particolare, l’identificazione degli stessi avviene utilizzando i seguenti canali ([figura 7](#)):

- censimento degli stakeholder da parte di ogni Centro di Responsabilità del Ministero, anche attraverso la possibile costituzione di uno specifico gruppo di lavoro partecipato da almeno un referente per ogni CdR;
- Registro dei portatori di interesse. Il registro, istituito presso il MIMIT con Direttiva del Ministro dello sviluppo economico del 24 settembre 2018, è uno strumento di partecipazione attiva e controllo, che prende spunto dal modello utilizzato dalle Istituzioni Europee.

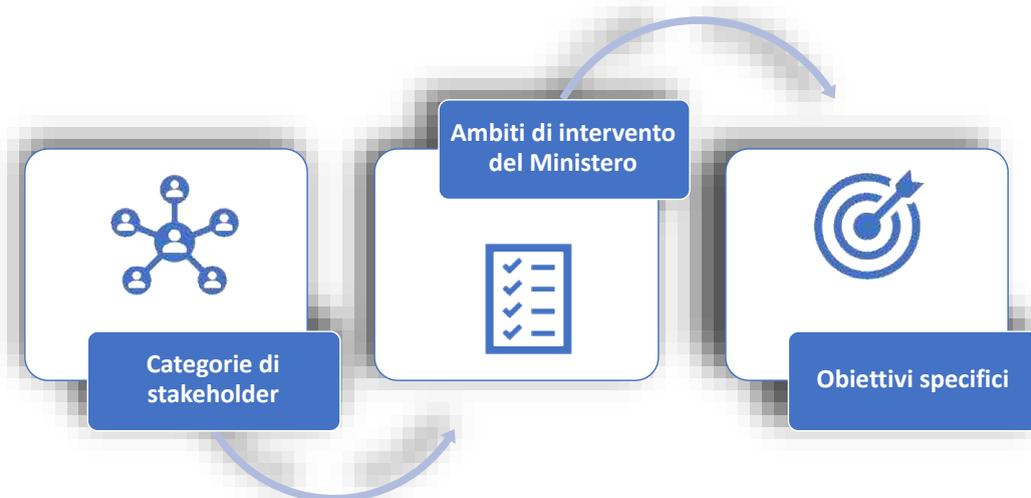
La combinazione di questi due canali di identificazione (*top-down* e *bottom-up*) consente di evitare l’autoreferenzialità nella mappatura degli *stakeholder* e al contempo garantire maggiore trasparenza e completezza.

Figura 7 – Identificazione degli *stakeholder*



Dopo essere stati individuati, gli *stakeholder* sono classificati in categorie e “abbinati” ad uno o più ambiti di intervento del MIMIT, tenendo conto della natura del loro interesse. Gli ambiti di intervento sono poi associati ad uno o più obiettivi specifici del Ministero. In questo modo è possibile creare una catena logica tra *stakeholder*, ambiti di intervento del Ministero e obiettivi specifici ([figura 8](#)).

Figura 8 – Classificazione e abbinamento degli *stakeholder*



In ossequio al principio di inclusività (paragrafo [4.4.1](#)), a tutti gli *stakeholder* è garantita la possibilità di partecipazione, sebbene con modalità e canali diversi. In particolare, tutti gli *stakeholder* saranno invitati a partecipare attraverso una consultazione pubblica via *web*. In ossequio ai principi di efficienza ed efficacia del processo, l'eventuale impiego di strumenti di coinvolgimento più complessi e onerosi in termini organizzativi (ad esempio, *focus group*, *panel di esperti*, ecc.; vedi *infra* il paragrafo [4.4.6](#)) è applicata ad una platea selezionata di *stakeholder*. In questo ultimo caso, si utilizzano criteri trasparenti per individuare gli *stakeholder* da coinvolgere in maniera più “intensa”, tra cui: il grado di disponibilità a partecipare, il livello di rappresentatività dell'interesse, la frequenza dei contatti con l'amministrazione, l'entità dei rapporti economico-finanziari con il Ministero.

ii) **Selezione dell'oggetto della valutazione partecipata.**

In questa fase è definito l'oggetto della valutazione. Come già descritto nel paragrafo [4.4.3](#), sono oggetto di valutazione partecipata gli obiettivi specifici

inseriti nella sezione *performance* del PIAO dell'anno t e i relativi risultati rappresentati nella Relazione sulla *performance* redatta al termine del ciclo di gestione della *performance* a cui si riferisce il Piano (anno t-1). La partecipazione riguarda i principali obiettivi specifici, eventualmente selezionati sulla base delle priorità politiche espresse nell'Atto di indirizzo.

iii) **Motivazione degli *stakeholder*.**

In questa fase, prima di attuare il coinvolgimento vero e proprio, sono messe in atto iniziative volte a motivare gli *stakeholder* alla partecipazione e renderla più semplice, informata, consapevole e costruttiva. In particolare, sono attuate forme di comunicazione e di formazione/informazione volte a chiarire i fini, i tempi e le modalità della partecipazione. L'OIV, in raccordo con l'ufficio stampa e con l'ufficio relazioni con il pubblico, mette a punto tali iniziative.

iv) **Valutazione partecipata degli obiettivi specifici.**

In questa fase, gli *stakeholder* sono coinvolti - con gli strumenti descritti nel successivo paragrafo [4.4.6](#) – e forniscono il loro riscontro sugli obiettivi specifici predisposti dall'Amministrazione ai fini di un loro inserimento nelle sezioni Valore Pubblico e *Performance* del PIAO. I commenti degli *stakeholder* possono riguardare la rilevanza, la pertinenza e la chiarezza degli obiettivi, l'adeguatezza di indicatori e valori *target* e, più in generale, il contributo potenziale alla creazione di valore pubblico. Gli *stakeholder* possono anche proporre nuovi obiettivi o una diversa formulazione di quelli proposti o indicare possibili modalità efficaci di implementazione degli obiettivi. Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta dall'OIV con il contributo del gruppo di lavoro eventualmente costituito ai sensi di quanto previsto nel precedente paragrafo [4.4.2](#).

v) **Utilizzo degli esiti della valutazione partecipata per la revisione degli obiettivi specifici.**

In questa fase, qualora la valutazione di cui al precedente punto abbia fatto emergere potenziali margini di miglioramento degli obiettivi inizialmente formulati, si attuano una o più delle seguenti azioni:

- introduzione di nuovi e diversi obiettivi rispetto a quelli inizialmente formulati;

- migliore definizione e maggiore chiarezza nella formulazione degli obiettivi inizialmente previsti;
- eventuale ridefinizione degli indicatori o dei valori *target* degli indicatori.

In ogni caso, la decisione in merito all'azione da porre concretamente in essere spetta, sulla base delle responsabilità definite nel paragrafo [3](#), al Ministero e non deve essere intesa come delega del potere decisionale agli *stakeholder*. Inoltre, deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa.

vi) **Valutazione partecipata dei risultati ottenuti.**

In questa fase, gli *stakeholder* che hanno precedentemente partecipato alla valutazione degli obiettivi sono nuovamente coinvolti e forniscono il loro riscontro sui risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso. I commenti degli *stakeholder* possono riguardare sia il merito sia la chiarezza nella esposizione dei risultati. Possono inoltre essere forniti contributi utili alla migliore contestualizzazione dei risultati.

Gli esiti della partecipazione sono raccolti e sistematizzati in una relazione predisposta dall'OIV, con il contributo di tutto il gruppo di lavoro eventualmente costituito ai sensi di quanto previsto nel precedente paragrafo [4.4.2](#).

vii) **Utilizzo degli esiti della valutazione partecipata sui risultati.**

Gli esiti della valutazione partecipativa sui risultati sono utilizzati dall'Amministrazione ai fini di migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione. Sono inoltre considerati ai fini di impostare il successivo ciclo della *performance*. In ogni caso deve essere garantita una piena trasparenza sulle modalità di utilizzo degli esiti della valutazione partecipativa.

Inoltre, gli esiti della valutazione sono utilizzati dall'OIV al fine di completare la valutazione della performance organizzativa dell'Amministrazione nel suo complesso (vedi *supra* il paragrafo [4.4.4](#)).

4.4.6 Strumenti e metodi adottati

Gli strumenti utilizzati per il coinvolgimento sono principalmente tre:

- i) *consultazione pubblica*: è uno strumento che intende offrire a tutti gli *stakeholder* la possibilità di formulare osservazioni e proposte. La consultazione avverrà attraverso la predisposizione di un questionario on-line sul sito *web* del

Ministero (o apposito portale dedicato) il cui scopo è quello di raccogliere commenti e proposte sugli obiettivi specifici e i risultati del Ministero. La consultazione è strutturata in maniera tale che si possa rispondere anche solo ad alcune delle domande, sulla base dei temi che si ritengono di maggiore interesse;

- ii) *panel di esperti tematici*: questa forma di coinvolgimento è finalizzata ad acquisire il contributo sugli obiettivi specifici e i risultati a più elevato contenuto tecnico. Sono invitati a partecipare soggetti esperti che hanno un ruolo terzo come le Autorità indipendenti, soggetti operanti sulla base di una concessione pubblica, Enti di ricerca e Università, esperti indipendenti, associazioni di lavoratori, altri soggetti che non hanno interessi immediati e diretti, come le associazioni settoriali particolarmente rappresentative. La partecipazione al gruppo tematico di esperti non preclude la partecipazione anche alla consultazione pubblica;
- iii) *focus group*: questo metodo consiste nel riunire un ristretto gruppo di persone ed è finalizzata a sviluppare un dibattito attorno ad alcuni temi specifici inerenti agli obiettivi, gli indicatori, i *target* e i risultati raggiunti. Il dibattito è moderato da un moderatore individuato dall'Amministrazione, che prepara le domande, sollecita l'intervento di ogni partecipante, stimola la discussione ed infine raccoglie tutti gli scambi e i contributi che emergono. Destinatari dei *focus* sono tutte le persone potenzialmente interessate al tema che si sta discutendo. I gruppi, pur limitati nella loro numerosità, sono composti in modo da poter contribuire, da diversi punti di vista, alla focalizzazione delle questioni.

Si potranno utilizzare alternativamente uno o più strumenti in condivisione tra di loro.

4.4.7 Privacy e sicurezza

Il modello garantisce il rispetto della *privacy* e della sicurezza per tutti i partecipanti e valutatori. Laddove il coinvolgimento degli *stakeholder* comporti il trattamento di dati personali⁵ sono adottate idonee misure tecniche e organizzative al fine di rispettarne

⁵ Per «dato personale» si intende «qualsiasi informazione riguardante una persona fisica identificata o identificabile («interessato»)» e «si considera identificabile la persona fisica che può essere identificata, direttamente o indirettamente, con particolare riferimento a un identificativo come il nome, un numero di identificazione, dati relativi all'ubicazione, un identificativo online o a uno o più elementi caratteristici della sua identità fisica, fisiologica, genetica, psichica, economica, culturale o sociale» (art. 4, paragrafo 1, n. 1, del Regolamento generale sulla protezione dei dati (UE) 2016/679-RGPD).

la protezione, conformemente al regolamento europeo (art. 24 RGPD). A tal fine, il coordinatore del processo di valutazione partecipata coinvolge il Responsabile della Protezione dei Dati-RPD. Ai soggetti partecipanti alle consultazioni è fornita un'ideale informativa sul trattamento dei dati personali che contenga tutti gli elementi previsti dall'art. 13 del RGPD.

5 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

5.1 Principi fondamentali e scopi della valutazione della *performance* individuale

La *performance* individuale è l'insieme dei risultati realizzati dal singolo individuo. In altri termini, la *performance* individuale attiene al contributo dato dalla persona al conseguimento degli obiettivi della struttura in cui opera.

La valutazione della *performance* individuale è improntata ai seguenti principi:

- ❖ predeterminazione degli obiettivi;
- ❖ motivazione del giudizio;
- ❖ diretta conoscenza dell'attività del valutato;
- ❖ partecipazione al processo da parte del valutato.

È necessario attivare momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato in tutte le fasi del processo (programmazione, monitoraggio e valutazione). Tali momenti, per ottenere gli effetti sperati, devono porsi quale parte integrante di un processo continuo ed essere, allo stesso tempo, strumento per portare a conoscenza del dipendente le aspettative che la struttura ha nei suoi confronti.

La valutazione della *performance* individuale deve essere concepita dai valutatori come una leva per il miglioramento, la valorizzazione delle competenze e lo sviluppo individuale dei valutati. Le valutazioni devono sempre essere riferite esclusivamente all'oggetto della valutazione: in altri termini si devono valutare i risultati ottenuti e i comportamenti attuati e non "le persone" in quanto tali.

I principali scopi del processo di valutazione sono i seguenti:

- a) indirizzare l'attenzione e le energie delle persone verso ciò che è realmente funzionale all'organizzazione. La definizione e la comunicazione delle attese (obiettivi e comportamenti) consente al valutato di sapere cosa ci si aspetta da lui e, conseguentemente, di orientare i propri sforzi al meglio e in modo allineato con le priorità istituzionali;
- b) aumentare il livello di trasparenza e chiarezza organizzativa. La definizione delle attese richiede di chiarire preventivamente le attività e le responsabilità di ciascun valutato.
- c) "esplicitare" l'interazione tra valutatore e valutato rendendola più trasparente e chiara, consentendo a quest'ultimo di conoscere e comprendere il perché di un eventuale scostamento tra le attese di *performance* e la *performance* effettiva;

- d) costituire un elemento di progettazione del futuro e di sviluppo delle competenze delle persone;
- e) motivare le persone a migliorarsi anche, ma non solo, attraverso l'attivazione di meccanismi di premialità.

La valutazione individuale deve essere intesa dai valutatori e dai valutati come una opportunità di crescita e miglioramento dal momento che esiste un chiaro collegamento tra comportamento individuale, capacità organizzativa e relazionale, benessere del personale, da un lato, e crescita professionale del personale, trasparenza e integrità, dall'altro.

5.2 Articolazione del processo di valutazione

L'articolazione del processo di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del ciclo della performance.

I **soggetti valutati** ai sensi dell'articolo 9 commi 1 e 2 del D.lgs. n. 150/2009, sono rappresentati:

- 1) dai dirigenti e dal personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità. Nel Ministero sono quindi valutati:
 - o i dirigenti titolari di CdR (Capi dipartimento) e dirigenti preposti agli uffici dirigenziali di livello generale (Direttori generali);
 - o i dirigenti titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca;
 - o i dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni/uffici);
- 2) dal personale di livello non dirigenziale: tutto il personale appartenente alle differenti aree funzionali del Ministero.

a) Valutazione dei Capi Dipartimento

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

- Il Valutatore, coincidente con il Ministro;
- Il Valutato, coincidente con il Capo Dipartimento soggetto alla procedura di valutazione;
- L'OIV che svolge le attività istruttorie necessaria alla valutazione, di supporto al Ministro.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Capi Dipartimento ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

b) Valutazione dei Direttori Generali

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

- Il Valutatore, coincidente con il Ministro;
- Il Valutato, coincidente con il Direttore Generale;
- il Capo Dipartimento svolge le attività istruttorie necessaria alla valutazione, di supporto al Ministro.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Direttori Generali ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati, ai dati di gestione degli uffici di II livello ricompresi nella Direzione generale.

c) Valutazione dei Dirigenti di livello non generale

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

- Il Valutatore, coincidente con il Direttore Generale per i rispettivi Uffici, il Capo Dipartimento per gli Uffici alle dirette dipendenze;
- Il Valutato, coincidente con il dirigente di livello non generale soggetto alla procedura di valutazione.

Il SMVP collega la valutazione della performance individuale dei Dirigenti di livello non generale ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati, ai dati di gestione relativi all'ufficio.

d) Titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di:

- qualora il Titolare di incarico non sia incardinato in un CdR:
 - Il Valutatore, coincidente con il Ministro;
 - Il Valutato, coincidente con il Titolare di incarico soggetto alla procedura di valutazione;

- L'OIV che svolge le attività istruttorie necessaria alla valutazione, di supporto al Ministro.
- qualora il Titolare di incarico sia incardinato in un CdR e abbia un incarico di Direttore Generale:
 - Il Valutatore, coincidente con il Ministro;
 - Il Valutato, coincidente con il Titolare di incarico soggetto alla procedura di valutazione;
 - il Capo dipartimento svolge le attività istruttorie necessaria alla valutazione, di supporto al Ministro.
- qualora il Titolare di incarico sia incardinato in un CdR e abbia un incarico Dirigenziale di livello non generale:
 - Il Valutatore, coincidente con il Dirigente Generale;
 - Il Valutato, coincidente con il Titolare di incarico soggetto alla procedura di valutazione.

e) Valutazione del personale non dirigente

Le fasi operative che scandiscono tempi e modalità di attuazione del processo di valutazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di:

- Il valutatore, coincidente con il dirigente responsabile della divisione/Ufficio;
- Il valutato, coincide con il personale soggetto alla procedura di valutazione.

Ai dirigenti e al personale degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro si applica quanto previsto dal successivo paragrafo [5.9](#).

A valle della conclusione del processo di valutazione, l'Amministrazione procede all'attribuzione della retribuzione di risultato in funzione del livello di valutazione conseguito, secondo i criteri e le modalità stabilite in sede di contrattazione integrativa.

5.3 Gli oggetti della valutazione: risultati e comportamenti

Oggetto della *performance* individuale è la **prestazione resa da ciascuna unità di personale nell'ambito del ruolo organizzativo assegnatole**. La misurazione e valutazione di tale prestazione concerne l'apprezzamento del **contributo** che il

singolo dipendente apporta, nello svolgimento della propria attività lavorativa, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni degli utenti, ai quali è preposta l'unità organizzativa in cui opera.

In particolare, la *performance* individuale concerne l'apporto reso, nell'ambito del Dicastero, dal **personale**:

- **dirigenziale**, con incarico sia di livello generale sia di livello non generale;
- **delle aree**.

La performance individuale di detto personale si impernia su due componenti fondamentali:

- 1) i **risultati** attesi nel ruolo di pertinenza, con riferimento al grado di realizzazione degli obiettivi preventivamente assegnati alla responsabilità del singolo individuo (dirigente o non) tramite uno processo esplicito e trasparente. In linea generale, possono essere assegnati alla responsabilità individuale:
 - o obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
 - o eventuali ulteriori obiettivi individuali.

Con riferimento ai dirigenti (di livello generale e non) gli obiettivi sono assegnati alla responsabilità individuale attraverso le direttive (rispettivamente, di primo e secondo livello)⁶.

Con riferimento al personale non dirigente, entro 30 giorni dall'adozione della direttiva di 2° livello, laddove non diversamente stabilito dal dirigente, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente gli obiettivi dell'unità organizzativa a cui appartiene, realizzando quindi una *responsabilità di gruppo* ai sensi di quanto stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.lgs. n. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

- 2) i **comportamenti organizzativi** messi in atto, rispetto a quelli attesi nel ruolo di pertinenza e funzionali al conseguimento dei predetti obiettivi/compiti. Detti comportamenti attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'Amministrazione. I comportamenti organizzativi sono delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dal contesto e dalle caratteristiche proprie dell'individuo stesso (tra cui, in particolare, le competenze professionali).

⁶ Si veda *infra* il paragrafo [2.1](#).

Per ogni ruolo coinvolto nel processo di valutazione sono stati ritenuti rilevanti i comportamenti sintetizzati nei seguenti **dizionari dei comportamenti** (Box riportati di seguito). I comportamenti individuati variano in relazione al ruolo ricoperto.

Si ribadisce che per quanto sopra esposto, la fase di valutazione conclusiva risulta quella che scaturisce dalla **sommatoria** delle due dimensioni sopra descritte (**risultati**, che hanno un peso del 75%, e **comportamenti**, che hanno un peso del 25%) e si articola in almeno tre momenti distinti:

- valutazione da parte dei valutatori (risultati e comportamenti), ricercando la massima trasparenza e dialogo nell'espressione della valutazione stessa;
- colloquio di *feedback* e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati, che deve essere gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa. Le finalità della valutazione sono infatti molteplici. La valutazione, infatti, deve essere visto principalmente come presupposto per l'implementazione di interventi formativi ad hoc o per modifiche organizzative che incidano positivamente sulle prestazioni;
- eventuale attivazione delle procedure di conciliazione.

Ai fini della valutazione finale, rileva il risultato che somma la componente dei risultati e dei comportamenti, come evidenziato nelle allegate schede 18, 19 e 20.

Qualora sia operativo e funzionale, le predette schede possono essere predisposte mediante un sistema informatico a supporto del ciclo della performance.

Box 1 – Dizionario dei comportamenti per i Capi Dipartimento

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Visione strategica Pianificazione e orientamento ai risultati	Dimostra una capacità propositiva, di impulso e di innovazione nell'indirizzare le strutture comprese nel Dipartimento verso gli obiettivi conseguenti alle priorità politiche. Coglie l'evoluzione degli scenari strategici orientando conseguentemente la pianificazione.
2	Management	Cura efficacemente l'allocazione delle risorse e la verifica dei risultati ottenuti, valendosi degli strumenti di programmazione elaborati per l'attuazione degli indirizzi politici. Dimostra ottime capacità di soluzione dei problemi con tempestività e flessibilità. Promuove l'innovazione, valorizzando lo sviluppo di professionalità e competenze nelle strutture cui è preposto.
3	Leadership	È un punto di riferimento continuo per i Dirigenti e per le persone con le quali collabora, stimolando il miglioramento delle prestazioni. Agisce proattivamente e stimola una collaborazione diffusa anche in relazione ai cambiamenti, alle urgenze, alle emergenze che intervengono nei settori di riferimento.
4	Relazioni interistituzionali	Opera proattivamente nelle relazioni esterne, dimostrando capacità negoziali e correttezza istituzionale. Gestisce attivamente le problematiche relazionali esterne e interne all'amministrazione, nell'ottica del conseguimento dei risultati inerenti alle priorità politiche.
5	Capacità di valutazione dei collaboratori	Valuta i dirigenti delle strutture comprese nel Dipartimento e gli altri collaboratori basandosi su un'attenta analisi del contesto, considerando la visione strategica e l'orientamento ai risultati. Motiva i valutati ai fini del miglioramento professionale.

Box 2 – Dizionario dei comportamenti per i Dirigenti Generali

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Analisi e programmazione	Pone in essere azioni coerenti con l'evoluzione degli scenari nei settori di interesse, dimostrando una spiccata attenzione all'attuazione delle riforme e un'ottima capacità di visione strategica. Traduce le priorità politiche in proposte di obiettivi realistici e sfidanti nella fase di elaborazione dei documenti programmatici.
2	Management e Leadership	Programma e coordina le attività, dimostrando ottime capacità decisionali per il raggiungimento dei target. Gestisce le responsabilità attribuite esercitando un ruolo di guida nei confronti delle strutture di riferimento. Promuove il miglioramento e l'orientamento ai risultati, stimolando un'applicazione corretta degli strumenti di programmazione.
3	<i>Problem solving</i>	Affronta situazioni complesse anche non ordinarie, dimostrando ottime capacità di soluzione dei problemi in maniera tempestiva e flessibile. Promuove nuove metodologie e l'impiego di sistemi informatizzati e/o innovativi, idonei ad assicurare lo sviluppo delle potenzialità delle risorse professionali e tecniche disponibili.
4	Relazioni interne ed esterne	Svolge il lavoro assegnato avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dei diversi interlocutori. Nelle relazioni interne/esterne assicura sempre il corretto coinvolgimento dei vari livelli istituzionali. Intrattiene ottime relazioni interne, promuovendo iniziative di collaborazione con gli altri Direttori generali.
5	Capacità di valutazione dei collaboratori	Valuta i dirigenti degli uffici dipendenti dalla Direzione e gli altri collaboratori basandosi su un'attenta analisi del contesto e motivando i valutati ai fini del miglioramento professionale.

Box 3 – Dizionario dei comportamenti per i Titolari di incarico ispettivo, di consulenza, studio e ricerca

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Qualità e accuratezza del lavoro	È in grado di mettere in atto comportamenti di lavoro e decisioni finalizzate alla qualità e tempestività delle prestazioni di consulenza/studio/ricerca. È capace di effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello dei risultati finali.
2	Orientamento al risultato	È in grado di lavorare per il perseguimento di obiettivi, anche attraverso la autodeterminazione degli stessi, definendo livelli di prestazione sfidanti. Si applica costantemente per il raggiungimento dei risultati di competenza. Sa essere efficace finalizzando con continuità le proprie attività al conseguimento dei risultati.
3	Problem solving	Capacità di individuare e comprendere gli aspetti essenziali dei problemi per riuscire a definirne le priorità, valutare i fatti significativi, sviluppare possibili soluzioni ricorrendo sia all'esperienza sia alla creatività, in modo da arrivare in tempi congrui ad una soluzione efficace.
4	Adattabilità e flessibilità	Capacità di comprendere e valorizzare i punti di vista differenti, di adattarsi alle nuove situazioni e di cambiare o accettare facilmente i mutamenti dell'organizzazione e del lavoro, al fine di conseguire i risultati attesi o di cogliere nuove opportunità.
5	Creatività e miglioramento continui	Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando e producendo idee alternative al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti dal contesto di lavoro e dall'esterno per garantire un risultato d'eccellenza.

Box 4 – Dizionario dei comportamenti per i Dirigenti di seconda fascia

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Orientamento al risultato e organizzazione	<p>Programma le attività da svolgere e le modalità operative più efficienti ed efficaci in rapporto ai risultati attesi, dimostrando ottime conoscenze e competenze e tenendo conto delle risorse disponibili e dei tempi previsti.</p> <p>Individua in modo efficace le priorità d'azione.</p> <p>Assume un ruolo di guida e di supporto verso i collaboratori, favorendone la valorizzazione e la crescita professionale.</p>
2	Innovazione e <i>problem solving</i>	<p>Promuove nuove metodologie e l'impiego di sistemi informatizzati e/o innovativi, idonei ad assicurare lo sviluppo delle potenzialità delle risorse professionali e tecniche disponibili.</p> <p>Affronta situazioni complesse anche non ordinarie, dimostrando ottime capacità di soluzione dei problemi in maniera tempestiva e flessibile.</p>
3	Leadership, management programmazione e controllo	<p>Opera con ottime capacità decisionali, promuovendo il miglioramento continuo.</p> <p>Gestisce i programmi operativi orientandoli all'efficiente conseguimento dei risultati attesi, anche attraverso l'uso ottimale delle risorse disponibili e il monitoraggio dello stato di avanzamento dei risultati.</p>
4	Relazioni e integrazione nell'organizzazione	<p>Intrattiene ottime relazioni con colleghi, superiori e collaboratori per il raggiungimento dei risultati.</p> <p>Comprende le diverse esigenze nelle relazioni interpersonali e organizzative.</p> <p>Gestisce efficacemente i rapporti interpersonali ed organizzativi, sfrutta ogni occasione ed opportunità che gli si presenta.</p> <p>Favorisce la massima circolazione di informazioni e di idee come principale strumento di comunicazione e di integrazione con il contesto interno ed esterno.</p>
5	Capacità di valutazione dei collaboratori	<p>Valuta i collaboratori basandosi su un'attenta analisi del contesto e finalizzando la valutazione stessa a motivarli verso un miglioramento professionale.</p> <p>Analizza periodicamente il profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza rispetto alle esigenze, valorizzandone le competenze.</p> <p>Analizza il processo di lavoro, proprio o di altri, adottando strategie di lavoro che valorizzino i contributi di tutti i collaboratori per conseguire i risultati attesi, favorendo sempre l'integrazione delle persone nei processi organizzativi</p>

Box 5 – Dizionario dei comportamenti per i Funzionari

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Capacità di auto-organizzazione e d'iniziativa	Pianifica e gestisce in autonomia le attività, nell'ambito delle direttive impartite, identificando problemi e opportunità, e intraprendendo azioni. Relativamente ad un problema, propone, tra le diverse eventuali alternative individuate, la soluzione più adeguata e coerente con il contesto organizzativo in cui opera.
2	Accuratezza e tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati	Svolge il lavoro assegnato, anche con riferimento all'eventuale responsabilità dei procedimenti, dimostrando capacità di organizzazione per rispettare tempi e scadenze anche in situazioni di intensificazione temporanea di lavoro. Individua e segnala eventuali criticità e avanza proposte per il miglioramento del servizio.
3	Capacità di relazionarsi con le controparti, stakeholders e/o all'interno dell'ufficio	Svolge il lavoro assegnato avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza. Si rapporta in maniera costruttiva all'interno dell'ufficio (anche in eventuali ruoli di coordinamento), lavorando con i colleghi in modo da mettere a disposizione le proprie <i>skills</i> per il raggiungimento del risultato atteso.
4	Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio, capacità di coordinamento di un gruppo di lavoro	Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro.
5	Qualità e accuratezza del lavoro svolto	Svolge il lavoro assegnato dimostrando di conoscere la normativa del settore e i relativi aggiornamenti. Dimostra ottima capacità di applicare le conoscenze nel lavoro svolto, condividendo le stesse all'interno dell'ufficio per il loro trasferimento ai colleghi. Individua eventuali errori che evita di reiterare.

Box 6 – Dizionario dei comportamenti per gli Assistenti

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Capacità e responsabilità di attuare il corretto svolgimento dei compiti assegnati	Svolge i compiti assegnati in maniera corretta e precisa con capacità di segnalare eventuali criticità e proposte di soluzioni.
2	Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati	Svolge i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e delle scadenze anche con capacità di individuare e segnalare eventuali criticità e di proporre le possibili soluzioni.
3	Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio, capacità di lavorare in <i>team</i>	Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio.
4	Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio	Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta il proprio contributo e modo di lavorare alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro.
5	Continuità e affidabilità operativa	Svolge i compiti assegnati dimostrando capacità di utilizzo delle conoscenze di base. Individua eventuali errori che evita di reiterare. Utilizza strumenti informatici e tecnologici e condivide le conoscenze all'interno dell'ufficio.

Box 7 – Dizionario dei comportamenti per gli Operatori

	FATTORI di valutazione dei comportamenti	Descrizione
1	Capacità di attuare le disposizioni ricevute	Svolge i compiti assegnati in maniera corretta e precisa con capacità di segnalare eventuali criticità.
2	Tempestività nello svolgimento dei compiti assegnati	Svolge i compiti assegnati nel rispetto dei tempi e delle scadenze con capacità di segnalare eventuali criticità.
3	Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio	Svolge i compiti assegnati avendo cura dell'immagine dell'Amministrazione con ottima capacità relazionale nei confronti dell'utenza e all'interno dell'ufficio.
4	Collaborazione e flessibilità all'interno dell'ufficio	Accetta i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro. Adatta la propria attività di supporto alle esigenze del servizio, dimostrando ottima capacità di adattamento e flessibilità anche in situazioni di intensificazione temporanea del lavoro.
5	Continuità e affidabilità operativa	Svolge i compiti assegnati dimostrando capacità di utilizzo delle conoscenze generali di base e capacità pratica di risolvere eventuali criticità

5.4 Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale

Le due dimensioni di valutazione della *performance* individuale esposte nel precedente paragrafo (risultati e comportamenti) incidono sulla valutazione individuale nei termini descritti nella successiva [figura 9](#).

Figura 9 – Incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale

Valutato	A) Risultati	B) Comportamenti
Dirigenti preposti ad Uffici di livello dirigenziale generale	75%	25%
Dirigenti titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, di studio e ricerca	75%	25%
Dirigenti preposti agli uffici di livello dirigenziale non generale (divisioni/uffici)	75%	25%
Personale di livello non dirigenziale (funzionari, assistenti e operatori)	75%	25%

Il punteggio finale viene calcolato in centesimi e avrà come valore massimo 100 per tutti i valutati.

Il calcolo del punteggio relativo alla componente “Risultati” si ottiene come media ponderata del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati alla responsabilità individuale. La procedura analitica di calcolo è la seguente:

- per ogni obiettivo è preventivamente attribuito un peso facendo in modo che il totale dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati sia pari a 100;
- si moltiplica il grado di realizzazione di ogni obiettivo per il peso assegnato a ogni singolo obiettivo e poi si moltiplica per l'incidenza dei risultati e dei comportamenti sulla valutazione individuale, cioè per la percentuale riportata nella relativa colonna A) della [figura 9](#); si ottiene quindi un punteggio ponderato;
- la somma dei punteggi ponderati costituisce quindi il punteggio complessivo assegnato alla componente “risultati”.

Il massimo punteggio attribuito ai risultati è pari a 75 per tutti i valutati.

Il calcolo del punteggio relativo alla componente “Comportamenti” si ottiene come somma dei punteggi attribuiti dal valutatore, per ognuno dei comportamenti valutati

(in tutto 5 comportamenti), attraverso i descrittori graduati stabiliti nei dizionari dei comportamenti (ogni descrittore ha un valore minimo di 1 e un massimo di 5). Conseguentemente il massimo punteggio attribuito ai comportamenti è pari a 25 per tutti i valutati.

Il calcolo del **punteggio complessivo** è dato dalla somma dei punteggi attribuiti a ogni valutato con riferimento alla dimensione dei risultati e dei comportamenti.

Più nel dettaglio, la *performance* riferita al personale dirigenziale è collegata ai:

➤ **RISULTATI**

- raggiungimento di **obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** (c.d. “obiettivi specifici” fissati nell’ambito del Piano integrato di attività e organizzazione - Sez. 2.2 “Performance”);
- raggiungimento di **obiettivi** individuali di diretta responsabilità/di appartenenza (c.d. obiettivi operativi).

➤ **COMPORAMENTI -**

- **qualità del contributo** assicurato **alla performance generale della struttura**, mediante le **competenze professionali e manageriali** dimostrate.

La *performance* individuale riferita al personale delle aree è espressa tramite la valutazione di:

➤ **RISULTATI**

- rendimento sugli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza.

➤ **COMPORAMENTI**

- comportamenti previsti in ragione delle Aree di appartenenza (funzionari, assistenti o operatori).

5.5 Tempistica degli esiti della valutazione

Il processo di valutazione è un’attività il cui arco temporale coincide di norma, per tutto il personale, con l’esercizio finanziario di riferimento (1° gennaio - 31 dicembre).

Detto processo:

- prosegue senza interruzione laddove il valutato/valutatore permanga nello stesso incarico oggetto di valutazione;
- è anticipatamente chiuso, qualora, per qualunque motivo, prima del 31 dicembre:
 - per il personale dirigenziale: termina l'incarico.
In questo caso, per la quota frazione d'anno di riferimento, il dirigente rende la valutazione per il personale incardinato nella struttura che dirige e viene, a sua volta, valutato;
 - per il personale delle aree: il dipendente transita fuori dalla struttura di assegnazione.
In questo caso, il personale interessato viene valutato per la relativa quota frazione d'anno.
- Nel caso di valutazione anticipata, la scheda di valutazione va resa **entro 10 giorni lavorativi** dalla consegna della scheda di valutazione.

Nel caso in cui il personale (dirigenziale e non dirigenziale) sia destinatario di più valutazioni alla data di chiusura del procedimento di valutazione e qualora non sia operativo e funzionale un applicativo informatico a supporto delle valutazioni, il valutatore intermedio fornisce alla Segreteria della propria Struttura, ai fini della conservazione e messa a disposizione per il valutatore finale, copia della scheda di valutazione intermedia.

Nell'ipotesi di difficoltà nella consegna materiale della scheda ovvero in caso di rifiuto di riceverne copia, la stessa sarà inviata al dipendente con modalità alternative (ad esempio, mediante posta elettronica certificata, posta elettronica libera e simili ovvero, qualora fosse operativo e funzionale, mediante un applicativo informatico a supporto delle attività di valutazione individuale).

Per assicurare un corretto svolgimento dell'intero ciclo della gestione della performance in relazione alle diverse fasi ed ai tempi di adozione dei documenti del ciclo della performance, **si definisce la seguente tempistica:**

- al termine del monitoraggio annuale l'OIV definisce la performance del Ministero nel suo complesso.

Con riferimento al calcolo del punteggio relativo alla componente "comportamenti":

- entro il **15 marzo** deve essere effettuata la valutazione del **personale delle Aree**;

- entro il **20 aprile** deve essere effettuata la valutazione del **personale dirigenziale di livello non generale**;
- entro **15 giorni dalla validazione** della Relazione sulla Performance deve essere effettuata la valutazione del **personale dirigenziale di livello generale e dei Capi dei dipartimenti**.

Con riferimento al calcolo del punteggio relativo alla componente “**risultati**”:

- entro il **30 giugno** la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 del D.lgs. 150/2009.

5.6 Modalità di assegnazione degli obiettivi

Con riferimento ai dirigenti (di livello generale e non) gli obiettivi sono assegnati alla responsabilità individuale attraverso le direttive (rispettivamente, di 1° e 2° livello).

Al personale non dirigente si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente, gli obiettivi della struttura (Ufficio/Divisione) a cui appartiene, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art. 9 comma 2, lettera a), del D.lgs. n. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

5.7 Valutazione negativa

Le Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della funzione pubblica evidenziano che, al di là dei casi di fisiologica presenza di valutazioni non pienamente positive, debba essere espressamente disciplinata nel SMVP una fattispecie di prestazione completamente non rispondente alle aspettative (c.d. valutazione negativa).

Si richiama, in particolare, l'art. 3, comma 5-bis, del D.lgs. n. 150/2009 il quale prevede espressamente che “la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies* del D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”.

Quanto sopra impone, quindi, di definire all'interno del SMVP una soglia di punteggio minima al di sotto della quale la valutazione si intenda come “negativa”. In conformità

a tale obbligo, si ritiene di individuare come **valutazione negativa** una valutazione il cui **punteggio sia inferiore a 51 punti**.

Fermo restando che la motivazione del giudizio rappresenta un principio generale valevole per tutte le valutazioni, si ribadisce l'**obbligatorietà della motivazione, soprattutto in caso di valutazione negativa**.

In ogni caso, resta fermo che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa.

5.8 Il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale

5.8.1 Dirigenti

La performance dei titolari di CdR è oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di indirizzo politico, sulla base della proposta effettuata dall'OIV ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. e) del D.lgs. n. 150/2009. Pertanto, al Ministro compete la valutazione della *performance* dei dirigenti titolari di CdR, tenuto conto della proposta dell'OIV.

Il titolare di CdR può presentare al Ministro, per il tramite dell'OIV, un *report* di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

La *performance* dei dirigenti di uffici di livello generale è oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'Organo di indirizzo politico, sulla base della proposta effettuata dal titolare di CdR. Pertanto, al Ministro compete la valutazione della performance dei dirigenti preposti agli uffici direttoriali di livello generale, tenuto conto della proposta del CdR di riferimento.

Il valutato può presentare al titolare del CdR un *report* di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

Il titolare di incarico ispettivo, di consulenza, studio e ricerca presenta all'OIV una relazione finale delle attività svolte, fornendo elementi puntuali di informazione in ordine alle modalità di svolgimento dell'incarico, e alla coerenza del lavoro svolto con quanto programmato. In caso di incarico avente ad oggetto un contenuto di elevata specializzazione, al fine di elaborare la proposta di competenza, l'OIV può chiamare ad esprimersi la Segreteria tecnica del Ministro.

La valutazione avviene previ incontri dedicati con il Ministro o un suo delegato e viene formalizzata attraverso le relative **schede 11, 12 e 13**.

La valutazione dei dirigenti di uffici di livello non generale avviene previ incontri dedicati con il superiore gerarchico e viene formalizzata attraverso la **scheda 14**.

Nell'ambito della valutazione dei dirigenti e in particolare nell'ambito della valutazione della qualità della *leadership*, in modo sperimentale, si potrà tenere conto anche delle valutazioni espresse dai collaboratori, in forma rigorosamente anonima, nell'ambito del questionario di benessere organizzativo. Le modalità di erogazione del questionario saranno specificate con apposita circolare a cura della DGSIF.

Qualora il punteggio complessivo non raggiunga il massimo, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita delle capacità e delle competenze del valutato verso i livelli attesi.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della *performance*, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

5.8.2 Personale non dirigente

I titolari di CdR ed i dirigenti di uffici di livello generale provvedono alla valutazione del personale che è assegnato ad attività di diretto supporto. I dirigenti di livello non generale provvedono alla valutazione del personale assegnato alla propria struttura, ivi compresi i titolari di posizione organizzativa. La valutazione del personale delle aree viene formalizzata attraverso la compilazione delle relative **schede 15, 16 e 17**.

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa e di incarico di alta professionalità e specializzazione tiene conto della peculiarità dell'incarico conferito; il titolare può presentare al valutatore un *report* di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'incarico.

Qualora il punteggio complessivo non raggiunga il massimo, il valutatore è tenuto a individuare specifiche azioni di sviluppo organizzativo e professionale finalizzate alla crescita delle capacità e delle competenze del valutato verso i livelli attesi.

Qualora sia operativo e funzionale un sistema informatico a supporto del ciclo della *performance*, la compilazione delle schede avverrà inserendo i dati nella apposita procedura informatica.

5.8.3 Comunicazione degli obiettivi e loro monitoraggio condiviso

In tutto il processo di misurazione e valutazione, a partire dalla fase di definizione degli obiettivi fino ad arrivare alla fase di valutazione delle *performance*, deve essere garantito un effettivo coinvolgimento dei valutati. In particolare:

- la comunicazione degli obiettivi ai valutati deve avvenire di norma attraverso un colloquio iniziale.
- la valutazione deve prevedere un momento intermedio di monitoraggio e condivisione del grado di realizzazione delle attese di risultato e di comportamento, consentendo al valutato di esprimere il proprio punto di vista ed attivando interventi di riallineamento (formazione o altre misure organizzative che consentano un miglioramento delle condizioni e una maggiore possibilità di raggiungere gli obiettivi)
- la comunicazione della valutazione finale deve avvenire - salvo casi eccezionali e motivati - attraverso un colloquio finale. Nel caso in cui vi sia un oggettivo e motivato impedimento al colloquio si provvede al recapito attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento e la possibilità di contraddittorio.

5.9 Uffici di diretta collaborazione del Ministro

I criteri generali fin qui descritti si applicano anche al personale degli Uffici di diretta collaborazione, esclusi i responsabili degli Uffici stessi.

La valutazione della *performance* del personale degli Uffici di diretta collaborazione tiene conto della peculiarità dell'attività svolta, funzionale al supporto all'Organo di indirizzo politico e al raccordo tra questo e le strutture amministrative.

La programmazione e l'assegnazione degli obiettivi all'Ufficio del Direttore di Gabinetto e alle strutture di diretta collaborazione da parte del Ministro, sentito il Capo di Gabinetto, previ eventuali incontri dedicati con i responsabili degli stessi, vengono formalizzate attraverso la **scheda 2**.

Il Direttore di Gabinetto, sentiti i responsabili delle strutture di diretta collaborazione del Ministro, e i dirigenti non generali dei propri uffici, può assegnare alla responsabilità di questi ultimi, specifici obiettivi individuali. L'assegnazione di tali obiettivi viene formalizzata attraverso la **scheda 6**.

Laddove non diversamente stabilito, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dirigente gli obiettivi della struttura di diretta collaborazione a cui appartengono, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto

stabilito dall'art.9 comma 2, lettera a), del D.lgs. n. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

Con riferimento al personale non dirigente assegnato agli uffici di diretta collaborazione, si intendono assegnati alla responsabilità individuale del dipendente gli obiettivi della struttura di diretta collaborazione del Ministro a cui appartiene, realizzando quindi una responsabilità di gruppo ai sensi di quanto stabilito dall'art. 9 comma 2, lettera a), del D.lgs. n. 150/2009. In ogni caso deve essere garantita una chiara e preventiva comunicazione degli obiettivi assegnati ai valutati.

Gli obiettivi assegnati all'Ufficio del Direttore di Gabinetto, alle strutture di diretta collaborazione e ai dirigenti non generali vengono consuntivati alla fine dell'anno (31 dicembre). La misurazione viene eseguita mediante compilazione delle **schede 8 e 9**.

Al Ministro, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione e sentito il Capo di Gabinetto compete la valutazione della *performance* del Direttore dell'Ufficio di Gabinetto. Il valutato può presentare al Capo di Gabinetto un *report* di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo. La valutazione deve essere effettuata **entro 15 giorni dalla validazione della Relazione sulla Performance**.

Al Direttore di Gabinetto, sentiti i responsabili delle strutture di diretta collaborazione del Ministro, spetta la valutazione della *performance* dei dirigenti non generali. La valutazione del personale dirigenziale di livello non generale deve essere effettuata **entro il 20 aprile**.

La valutazione avviene previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la **scheda 12** per il Direttore dell'Ufficio di Gabinetto e attraverso **la scheda 14** per i dirigenti non generali.

Il personale non dirigenziale degli Uffici di diretta collaborazione viene valutato dai rispettivi responsabili, e/o dai dirigenti di riferimento ove presenti. La valutazione deve essere effettuata entro il 28 febbraio mediante la compilazione della:

- **scheda 15** Area funzionari;
- **scheda 16** Area assistenti;
- **scheda 17** Area operatori.

In caso di assenza o impedimento dei valutatori di cui al periodo precedente, la valutazione del personale dei rispettivi uffici compete al Direttore dell'Ufficio di Gabinetto, che svolge anche funzione di conciliatore ai sensi del paragrafo [7.1](#).

Il personale in servizio presso l'Organismo Indipendente di Valutazione è valutato dal Dirigente responsabile della struttura tecnica permanente. In caso di assenza o impedimento del valutatore, la valutazione compete al medesimo Organismo, che svolge anche funzione di conciliatore ai sensi del paragrafo [7.1](#).

6 CASI PARTICOLARI

a) Qualora nel corso dell'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di diversa assegnazione, il valutatore valuta la *performance* sino alla data di permanenza. Relativamente ai risultati, il *target* effettivamente raggiunto, desumibile prevalentemente dagli esiti del monitoraggio, verrà rapportato al periodo di permanenza in ufficio.

La valutazione finale è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre acquisendo le valutazioni relative ai precedenti incarichi e utilizzando la media ponderata dei punteggi. Il computo della media ponderata è effettuato secondo la convenzione contabile, e cioè sulla base di 360 giorni annui.

b) Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi o venga trasferito dall'incarico, provvede alla valutazione della *performance* del personale, anche dirigenziale, fino alla data di permanenza.

c) In tutti i casi in cui non sia oggettivamente possibile attribuire un punteggio di valutazione al valutato, sentito l'OIV, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni conseguite dal valutato nell'ultimo triennio. Nel caso in cui anche tale dato sia indisponibile, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza.

d) Nel caso in cui per motivi organizzativi del Ministero, il periodo oggetto di valutazione sia inferiore a 60 giorni, sentito l'OIV, si assegna il punteggio conseguito nella struttura con il periodo prevalente.

e) Nel caso eccezionale in cui il Dirigente tenuto a far avanzare il flusso approvativo non sia più nell'organico dell'Amministrazione, lo stesso flusso approvativo può essere fatto avanzare dal soggetto a cui, in quel momento, è attribuita la titolarità della Struttura interessata. Tale attività, finalizzata al corretto e tempestivo svolgimento del ciclo della performance, ha natura meramente amministrativa.

f) Il personale incardinato nelle strutture che siano prive di dirigente titolare o *ad interim* viene valutato dal dirigente di livello superiore.

g) Nel caso in cui il dirigente, per qualsivoglia motivo, si trovi a non svolgere più il proprio servizio presso il Ministero, entro 10 giorni che precedono tale situazione, ha il dovere di:

- Effettuare il monitoraggio straordinario degli obiettivi assegnati alla propria responsabilità;
- Essere valutato;

- Valutare il personale che coordina.
- h) Nell'eventualità in cui il dirigente ricopra un incarico *ad interim*, questi ha diritto ad essere valutato anche per l'ulteriore incarico.
- i) Nel caso in cui non sia possibile differenziare i giudizi, il valutatore fornisce apposita dichiarazione in cui verrà data evidenza dei motivi di tale scelta. Il documento recante le motivazioni di tale scelta sarà trasmesso alla Segreteria della propria Struttura, ai fini della conservazione e messa a disposizione del documento.
- j) Per garantire continuità nell'attuazione delle strategie definite nei documenti programmatici in presenza di provvedimenti normativi che modificano in corso d'anno, in tutto o in parte, l'organizzazione del Ministero, ivi compresi l'articolazione, il numero, la denominazione e la titolarità degli uffici nonché l'ambito di competenze, il Ministro può provvedere alla ricognizione degli obiettivi specifici ed operativi formulati per il ciclo in corso ai fini della *performance* organizzativa e di quella individuale nella responsabilità degli organi di vertici amministrativi, avvalendosi a tal fine del coordinamento della DGSIF.
- Il Direttore DGSIF, con il supporto metodologico dell'OIV, sentiti i dirigenti interessati, predisponde la proposta dell'atto da sottoporre alla firma del Ministro.

7 PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

La conciliazione ha lo scopo di risolvere gli eventuali conflitti insorti nell'ambito del processo di valutazione e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, operando nel rispetto dei criteri di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione può essere attivata, su iniziativa del valutato, la fase conciliativa come di seguito esplicitata.

7.1 I soggetti della procedura di conciliazione

Parti della procedura descritta in questo paragrafo sono:

- il valutato;
- il valutatore, identificato nel dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato;
- il conciliatore.
- Il conciliatore per i dirigenti di livello direttoriale è individuato nell'OIV in virtù del ruolo di terzietà e indipendenza dello stesso;
- Il conciliatore per i dirigenti di livello direttoriale titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca, qualora non incardinati in un CdR, è individuato allo scopo il Capo di Gabinetto;
- Il conciliatore per i dirigenti di livello non generale è individuato nel Collegio di conciliazione dei dirigenti di seconda fascia;
- Il conciliatore per il personale delle aree è individuato nel Collegio di conciliazione del personale non dirigenziale.

Il **conciliatore** è individuato annualmente, mediante sorteggio informatico da effettuarsi **entro il 31 dicembre** dell'anno di riferimento, in conformità di quanto descritto nei successivi paragrafi.

Agli esiti del sorteggio, che è effettuato a cura della DGSIF ed alla presenza del RPCT, viene data idonea pubblicità.

7.2 La procedura di conciliazione per il personale delle aree

IL COLLEGIO DI CONCILIAZIONE

Per dirimere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione attribuito al valutato e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, sono costituiti 4 (quattro)

Collegi di conciliazione del personale non dirigenziale (Collegio di conciliazione), ciascuno dei quali composto da tre componenti effettivi e due componenti supplenti.

I componenti **effettivi** sono scelti tra:

- i titolari di incarichi dirigenziali di prima fascia⁷ - un componente con funzione di Presidente del Collegio;
- i titolari di incarichi dirigenziali di seconda fascia - due componenti.

I due componenti **supplenti** sono scelti tra:

- i titolari di incarichi dirigenziali di prima fascia - un componente;
- il personale non dirigenziale - un componente.

I membri del Collegio di conciliazione devono prestare servizio al di fuori del Dipartimento di appartenenza del ricorrente.

Nel caso in cui, con riguardo a singole procedure di conciliazione, un componente effettivo del Collegio di conciliazione versi in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, è tenuto prontamente a comunicarlo agli altri componenti del Collegio e viene sostituito dal relativo componente supplente.

Nell'eventualità che anche i componenti supplenti versino in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, *Commissione per l'individuazione dei conciliatori*, nominata annualmente con apposita nota a cura della DGSIF, provvede, con riguardo alla specifica procedura di conciliazione, a nominare uno o più componenti del Collegio.

Nelle more dell'eventuale sostituzione di uno o più componenti del Collegio di conciliazione (ricorso ai componenti supplenti o nomina di "altri" componenti da parte della Commissione per l'individuazione dei conciliatori), i termini previsti per la conclusione della procedura di conciliazione sono sospesi.

ASPETTI OPERATIVI DELLA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato sottoscrive la scheda di valutazione unicamente "per presa visione".

⁷ Non sono selezionati quali membri del Collegio di conciliazione del personale non dirigenziale: i Capi Dipartimento ed i Titolari di incarico ispettivo, di consulenza, studio e ricerca.

Il punteggio conseguente al livello di realizzazione della *performance* organizzativa non rientra nell'ambito di quanto trattato nel presente paragrafo del Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale.

Infatti, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale prevede apposite procedure attivabili dai dirigenti in caso di disaccordo tra valutatore e dirigente valutato in merito al livello di realizzazione della *performance* organizzativa, i cui esiti (che possono consistere nella modifica del punteggio attribuito a titolo di *performance* organizzativa), si riflettono sul personale non dirigenziale in una modifica, mai *in pejus* del punteggio conseguito e delle premialità da corrispondere.

Il valutato, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al valutatore aprendo una fase della procedura caratterizzata dal *contraddittorio* tra le parti del giudizio di valutazione (valutato e valutatore).

Il valutatore, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** dalla ricezione delle osservazioni, previa istruttoria, può, sempre per iscritto, confermare il giudizio, con eventuale integrazione dei chiarimenti richiesti, o modificare la precedente valutazione rinnovando la connessa scheda che, in entrambe i casi, sarà oggetto di tempestiva notifica all'interessato.

Il valutato può accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrivendo la relativa scheda, chiudendo così il processo valutativo, oppure non concordare sulle azioni adottate dal valutatore in sede di riesame - firmando per presa visione l'eventuale nuova scheda di valutazione - e dare avvio alla procedura conciliativa.

Il valutato, che attiva la procedura di conciliazione, può farsi eventualmente assistere, in tutte le fasi del procedimento di conciliazione, da un esponente dell'organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferisce mandato e/o da un difensore o una persona di fiducia.

Esperita la fase del contraddittorio, qualora permanga il disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** decorrenti dalla data di notifica del giudizio confermativo

o della scheda recante la nuova valutazione, può avviare la procedura di conciliazione, richiedendo l'intervento del Collegio di conciliazione.

La procedura di conciliazione prende avvio con la trasmissione, da parte del valutato al Collegio di conciliazione, dell'istanza di conciliazione che deve contenere, a pena di inammissibilità, le generalità del valutato e del valutatore nonché l'esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della richiesta di revisione del punteggio ed eventuali allegati e, tra questi, la/le scheda/e di valutazione. La predetta istanza deve essere inviata dal valutato, per conoscenza, al valutatore.

Qualora il valutato non presenti l'istanza con le modalità appena descritte o entro i predetti termini non può darsi seguito alla procedura di conciliazione.

Il Collegio di conciliazione si adopera per superare il disaccordo. A tal fine, non effettua una riformulazione unilaterale del giudizio bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

Il valutatore, **nei 10 (dieci) giorni lavorativi** successivi alla ricezione della istanza, può fornire al Collegio di conciliazione elementi utili per la valutazione.

Il Collegio di conciliazione, acquisita la documentazione, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti ulteriori chiarimenti utili all'istruttoria.

Il Collegio di conciliazione convoca il valutatore ed il valutato per cercare di dirimere i motivi di disaccordo.

Il Collegio di conciliazione, **entro 15 (quindici) giorni lavorativi** dalla ricezione dell'istanza, trasmette al valutatore e al valutato un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante per il dirigente valutatore.

Quest'ultimo, **entro 5 giorni lavorativi**, può accogliere la proposta di valutazione oppure, con provvedimento adeguatamente motivato non accogliere la proposta e trasmettere la scheda (in caso di accoglimento della proposta) o il provvedimento (in caso di non accoglimento della proposta) al Collegio di conciliazione ed al valutato.

Il valutato può accettare l'esito del procedimento, sottoscrivendo la scheda di valutazione "per accettazione" o, in alternativa, sottoscrivere l'eventuale nuova scheda di valutazione "per presa visione" ed adire gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre 45 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

Dell'attivazione della procedura di conciliazione e della sua conclusione, l'area organizzativa nella quale presta servizio il valutato avrà cura di dare tempestiva comunicazione alla DGSIF, per i seguiti di competenza.

Si riporta di seguito uno schema di sintesi sui tempi della procedura di conciliazione per il personale non dirigenziale.

SOGGETTO	TEMPI	ATTIVITÀ
Valutato	Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione	Può avviare il contraddittorio
Valutatore	entro 5 giorni dalla ricezione delle osservazioni	Può confermare o modificare la valutazione
Valutato	entro 5 giorni dalla notifica del giudizio confermativo o della scheda recante la nuova valutazione	Può avviare la procedura di conciliazione
Valutatore	entro 10 giorni successivi alla ricezione della istanza	può fornire al Collegio di conciliazione elementi utili per la valutazione
Collegio di conciliazione	entro 15 giorni dalla ricezione dell'istanza	trasmette al valutatore ed al valutato un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante
Valutatore	Entro 5 giorni dalla ricezione del parere	con provvedimento motivato può confermare o modificare la valutazione

7.3 La procedura di conciliazione per il personale dirigenziale non generale

IL COLLEGIO DI CONCILIAZIONE

Per dirimere eventuali disaccordi sul giudizio finale di valutazione attribuito al valutato e prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, quale soggetto conciliatore, sono costituiti 4 (quattro) **Collegi di conciliazione delle procedure riguardanti la valutazione della performance dei dirigenti di seconda fascia** (Collegio di conciliazione), ciascuno dei quali composto da tre componenti effettivi e due componenti supplenti.

I componenti **effettivi** sono:

- un Capo Dipartimento, con funzione di Presidente;
- due dirigenti di prima fascia.

I componenti **supplenti** sono:

- due componenti supplenti, uno scelto tra i Capi Dipartimento e l'altro tra i dirigenti di prima fascia.

Nel caso in cui, con riguardo a singole procedure di conciliazione, un componente effettivo del Collegio di conciliazione versi in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, è tenuto prontamente a comunicarlo agli altri componenti del Collegio e viene sostituito dal relativo componente supplente.

Nell'eventualità che anche i componenti supplenti versino in situazioni di incompatibilità o di conflitto di interesse, *Commissione per l'individuazione dei conciliatori*, nominata annualmente con apposita nota a cura della DGSIF, provvede, con riguardo alla specifica procedura di conciliazione, a nominare uno o più componenti del Collegio.

I membri del Collegio di conciliazione devono prestare servizio al di fuori del Dipartimento di appartenenza del dipendente ricorrente.

Nelle more dell'eventuale sostituzione di uno o più componenti del Collegio di conciliazione (ricorso ai componenti supplenti o nomina di "altri" componenti da parte della Commissione per l'individuazione dei conciliatori), i termini previsti per la conclusione della procedura di conciliazione sono sospesi.

ASPETTI OPERATIVI DELLA PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato sottoscrive la scheda di valutazione unicamente "per presa visione".

Il valutato, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al valutatore aprendo una fase della procedura caratterizzata dal contraddittorio tra le parti del giudizio di valutazione (valutato e valutatore).

Il valutatore, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** dalla ricezione delle osservazioni, previa istruttoria, può, sempre per iscritto, confermare il giudizio, con eventuale integrazione dei chiarimenti richiesti, o modificare la precedente valutazione rinnovando la connessa scheda che, in entrambe i casi, sarà oggetto di tempestiva notifica all'interessato.

Il valutato può accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrivendo la relativa scheda, chiudendo così il processo valutativo, oppure non concordare sulle azioni adottate dal valutatore in sede di riesame e dare avvio alla procedura conciliativa.

Esperita la fase del contraddittorio, qualora permanga il disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, **entro 5 (cinque) giorni lavorativi** decorrenti dalla data di notifica del giudizio confermativo o della scheda recante la nuova valutazione, può avviare la procedura di conciliazione, richiedendo ulteriori approfondimenti al Collegio di conciliazione. In tal caso sottoscrive la scheda di valutazione “per presa visione”.

La procedura di conciliazione prende avvio con la trasmissione, da parte del valutato al Collegio di conciliazione, dell’istanza di conciliazione che deve contenere, a pena di inammissibilità, le generalità del valutato e del valutatore nonché l’esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della richiesta di revisione del punteggio ed eventuali allegati e, tra questi, la scheda di valutazione. La predetta istanza deve essere inviata dal valutato, per conoscenza, al valutatore.

Qualora il valutato non presenti l’istanza con le modalità appena descritte o entro i predetti termini non può darsi seguito alla procedura di conciliazione.

Il Collegio di conciliazione si adopera per superare il disaccordo ed esprime un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante.

Il valutato, che attiva la procedura di conciliazione, può farsi eventualmente assistere, in tutte le fasi del procedimento di conciliazione, da un esponente dell’organizzazione sindacale alla quale lo stesso aderisce o conferisce mandato e/o da un difensore o una persona di fiducia.

Il valutatore, **nei 10 (dieci) giorni lavorativi** successivi alla ricezione della istanza, può fornire al Collegio di conciliazione elementi utili per la valutazione.

Il Collegio di conciliazione, acquisita la documentazione, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti ulteriori chiarimenti utili all’istruttoria.

Il Collegio di conciliazione convoca il valutatore ed il valutato per cercare di dirimere i motivi di disaccordo.

Il Collegio di conciliazione, **entro 15 (quindici) giorni lavorativi** dalla ricezione dell'istanza, trasmette al valutatore e, per conoscenza, al valutato un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante, per il dirigente valutatore.

Quest'ultimo, **entro 5 giorni lavorativi**, può accogliere la proposta di valutazione oppure, con provvedimento adeguatamente motivato non accogliere la proposta e trasmettere la scheda (in caso di accoglimento della proposta) o il provvedimento (in caso di non accoglimento della proposta) al Collegio di conciliazione ed al valutato.

Il valutato può accettare l'esito del procedimento, sottoscrivendo la scheda di valutazione "per accettazione" o, in alternativa, sottoscrivere l'eventuale nuova scheda di valutazione "per presa visione" ed adire gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre 45 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

Dell'attivazione della procedura di conciliazione e della sua conclusione, l'area organizzativa nella quale presta servizio il valutato avrà cura di dare tempestiva comunicazione alla DGSIF, per i seguiti di competenza.

Si riporta di seguito uno schema di sintesi sui tempi della procedura di conciliazione per il personale dirigenziale non generale.

SOGGETTO	TEMPI	ATTIVITÀ
Valutato	Entro 5 giorni dalla notifica della scheda di valutazione	Può avviare il contraddittorio
Valutatore	entro 5 giorni dalla ricezione delle osservazioni	Può confermare o modificare la valutazione
Valutato	entro 5 giorni dalla notifica del giudizio confermativo o della scheda recante la nuova valutazione	Può avviare la procedura di conciliazione
Valutatore	entro 10 giorni successivi alla ricezione della istanza	Può fornire al Collegio di conciliazione elementi utili per la valutazione
Collegio di conciliazione	entro 15 giorni dalla ricezione dell'istanza	Trasmette al valutatore ed al valutato un parere sulla valutazione, obbligatorio ma non vincolante
Valutatore	Entro 5 giorni dalla ricezione del parere	Con provvedimento motivato, può confermare o modificare la valutazione

8 SUPPORTO INFORMATICO ALLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il presente aggiornamento del SMVP tiene conto dell'introduzione e uso di un applicativo informatico che consente, qualora sia operativo e funzionale, la raccolta dei dati di pianificazione/programmazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione nel corso delle varie fasi del ciclo della *performance*. Inoltre, il sistema supporta la redazione delle pertinenti sezioni del PIAO e della Relazione annuale attraverso la produzione informatizzata delle schede a preventivo e a consuntivo così come definite dal SMVP nonché esportazioni in vari formati di dati di interesse da elaborare.

L'applicativo consente di distribuire le attività inerenti lo svolgimento del ciclo della *performance* tra tutti gli uffici del Ministero, sotto il coordinamento della DGSIF e sotto la supervisione metodologica dell'OIV, mediante un sistema di permessi differenziati di accesso e un flusso approvativo.

Tutti i dati inseriti vengono sottoposti ad un flusso di validazione a più livelli. I livelli di validazione dipendono dalle strutture organizzative (Dipartimenti, Direzioni Generali e Divisioni).

Gli utenti del sistema informatico sono tenuti ad utilizzarlo con diligenza, seguendo le indicazioni fornite dall'amministratore del sistema nonché le indicazioni di carattere strategico e metodologico formulate, rispettivamente, dalla DGSIF e dall'OIV.