

**SISTEMA
DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLA *PERFORMANCE***

INDICE

1	Premessa	5
2	Il ciclo di gestione della <i>performance</i>	6
3	Descrizione del sistema	7
3.1	Contesto di riferimento	7
3.2	Criteri generali	8
3.3	Il processo di individuazione degli obiettivi.....	9
3.4	La Performance organizzativa.....	14
3.5	La Performance individuale	14
4	Il sistema di valutazione della <i>performance</i> organizzativa	15
4.1	La definizione di obiettivi, indicatori e target.....	15
4.2	La misurazione e il monitoraggio degli obiettivi.....	16
4.3	La valutazione e rendicontazione dei risultati	17
5	Il sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale dei dirigenti.....	17
5.1	Gli obiettivi e i principi generali del Sistema	17
5.2	Gli elementi del Sistema	18
5.3	La misurazione e valutazione dei risultati	19
5.4	La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi	21
5.4.1	Il quadro dei comportamenti professionali e organizzativi	22
5.4.2	La definizione del punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi.....	26
5.4.3	Il calcolo del punteggio.....	26
5.5	Il calcolo del punteggio complessivo	27
5.6	Il processo di valutazione.....	27
5.6.1	Gli attori.....	27
5.6.2	Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	28
5.6.3	Valutazione finale dei risultati.....	28

5.6.4	Attribuzione del punteggio e valutazione finale	28
5.6.5	Distribuzione in fasce	29
5.6.6	Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato	30
5.7	I dirigenti tecnici con funzioni ispettive.....	30
5.8	Casi particolari	35
5.8.1	Ridefinizione degli obiettivi	35
5.8.2	Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno	35
5.8.3	Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno.....	35
5.8.4	Uffici di diretta collaborazione del Ministro.....	36
6	Il Sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale dei Capi dei Dipartimenti	36
6.1	Gli obiettivi e i principi generali del sistema.....	36
6.2	Gli elementi del Sistema	37
6.3	La misurazione e valutazione dei risultati	37
6.4	La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi	38
6.4.1	La definizione dei pesi e il calcolo del punteggio	41
6.5	Il calcolo del punteggio complessivo	42
6.6	Il processo di valutazione.....	43
7	Il sistema di valutazione della <i>performance</i> individuale del personale delle aree..	43
7.1	Premessa.....	43
7.2	La descrizione del sistema	44
7.3	Il calcolo del punteggio di risultato.....	45
7.4	La valutazione dei comportamenti	45
7.5	Il calcolo del punteggio complessivo	49
7.6	Distribuzione in fasce.....	50
7.7	Il processo di valutazione.....	50
7.7.1	Gli attori.....	50
7.7.2	Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi	51
7.7.3	Attribuzione del punteggio e valutazione finale	51
7.7.4	Casi di non attribuibilità del trattamento economico accessorio.....	52

7.8	Casi particolari	52
7.8.1	Ridefinizione degli obiettivi	52
7.8.2	Trasferimento in corso d'anno	52
8	Le procedure di conciliazione.....	53
	Elenco Allegati	54

1 Premessa

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (di seguito Sistema) rappresenta lo strumento principale attraverso il quale si definisce e regola il funzionamento dell'intero Ciclo della *Performance*.

Il Sistema è finalizzato alla misurazione e al miglioramento dei risultati raggiunti dall'Amministrazione, in termini di efficienza ed efficacia, nonché della qualificazione del personale, allo scopo di migliorarne la qualità del lavoro e l'assetto organizzativo in cui opera, ivi compresa l'interazione con la dirigenza.

In tale contesto, l'adozione del Sistema rappresenta non soltanto la realizzazione di un adempimento normativo, ma, soprattutto, l'opportunità per predisporre uno strumento fondato sulla profonda connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati.

Il Sistema rappresenta, quindi, l'insieme delle metodologie, delle modalità operative, delle azioni, dei processi e degli strumenti che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della *performance* che si sviluppa su due livelli differenti ma strettamente interconnessi tra di loro:

- *performance* organizzativa
- *performance* individuale.

Il documento, procedendo ad una contestualizzazione e personalizzazione dei principi generali disciplinati dalla norma e regolati dagli interventi della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Pubbliche Amministrazioni (CIVIT), e attualmente trasferite al Dipartimento della Funzione Pubblica, in seguito all'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, propone un "Modello di Funzionamento" del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*, in grado di rispettare le esigenze organizzativo-gestionali, il livello di maturità dei sistemi di pianificazione e controllo in essere del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e dare avvio al reale sviluppo del Ciclo di Gestione della *Performance*. Nello specifico il presente documento ha lo scopo di illustrare le modalità e i criteri per:

1. la valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione, definita attraverso il raggiungimento degli obiettivi strategici e strutturali previsti nel Piano della *performance*;
2. la valutazione della *performance* individuale del personale, dirigente e non, sulla base:
 - a. del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai diversi livelli;
 - b. dei comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva, dal contratto individuale e dal codice di comportamento.

Si sottolinea come il processo di valutazione, ovviamente, si riferisca alla *performance* realizzata e non costituisca affatto un giudizio di valore sul singolo soggetto.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del Sistema adottato il 27 gennaio 2011, alla luce dei provvedimenti normativi intervenuti successivamente a tale data.

Il presente Sistema tiene anche conto della circostanza che, per effetto dell'art. 5, comma 11, del D. L. n. 95 del 2012, convertito in Legge n. 135 del 2012, i meccanismi premianti previsti dall'art. 19 del D. Lgs. n. 150 del 2009 non dispiegano al momento la loro efficacia.

Il processo di seguito descritto per la misurazione e la valutazione della *performance* prevede anche le modalità di raccordo con i contenuti dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, anche al fine di recepire nelle note integrative allo stato di previsione del bilancio, gli stessi indicatori di natura economico-finanziaria individuati per la misurazione della *performance*.

2 Il ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti fasi (art. 4 del D. Lgs. n. 150 del 2009):

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi da perseguire, dei corrispondenti indicatori e dei relativi *target*/valori attesi di risultato;

- b) associazione tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- e) uso di sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

I documenti e gli strumenti associati al ciclo di gestione della *performance* sono il Piano della *performance*, documento programmatico triennale che dà avvio al ciclo di gestione della *performance*, e la Relazione sulla *performance*, che evidenzia a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti (art. 10 del D. Lgs. n. 150 del 2009).

La definizione del Sistema costituisce una fase rilevante del ciclo di gestione della *performance* poiché prevede strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la relativa rappresentazione, integrata ed esaustiva, della *performance* organizzativa e di quella individuale, attesa e realizzata. Il Sistema, in particolare, permette di rilevare l'andamento della *performance* dell'amministrazione, cogliendone gli elementi caratterizzanti. Il monitoraggio della *performance* individua gli scostamenti dei risultati rispetto a quelli previsti ed eventuali interventi correttivi.

3 Descrizione del sistema

3.1 Contesto di riferimento

Con l'entrata in vigore del Regolamento di riorganizzazione n. 98/2014 il Ministero, per l'espletamento dei compiti ad esso demandati, oltre che negli uffici di diretta collaborazione del Ministro, disciplinati da apposito regolamento, è articolato a livello centrale nei seguenti tre Dipartimenti:

- Dipartimento per il sistema educativo di istruzione e formazione;
- Dipartimento per la formazione superiore e la ricerca;
- Dipartimento per la programmazione e la gestione delle risorse umane,

finanziarie e strumentali.

Da ciascun Dipartimento dipendono funzionalmente 3 Direzioni generali, alle quali si aggiungono 18 Uffici Scolastici Regionali, di cui 14 di livello dirigenziale generale e 4 di livello non generale, tutti dipendenti funzionalmente dai due Dipartimenti che si occupano del settore Istruzione in relazione alle specifiche materie da trattare.

Con successivi decreti del Ministro dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca è stata disciplinata l'organizzazione delle strutture ministeriali di secondo livello, ossia di livello dirigenziale non generale.

3.2 Criteri generali

L'elaborazione di un Sistema di valutazione fa perno sul rispetto dei principi generali desumibili dagli artt. 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri, dalla direttiva del Ministro della Funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche Amministrazioni del 24 marzo 2004, dall'art. 1 del D. Lgs. n. 165 del 2001.

Tali principi, in sintesi, riguardano: la valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente; la trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati; la partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui; la diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale; il miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti; il miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane; la cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori. L'approccio descritto, volto alla valorizzazione dell'apporto individuale, è fortemente correlato al costante miglioramento dell'azione amministrativa attraverso l'introduzione di adeguati meccanismi a livello organizzativo. Detto processo fa leva sul principio che la valutazione del personale è parte integrante del contesto organizzativo di una struttura e si attua attraverso il coinvolgimento e la partecipazione del personale

interessato. Il processo non può che svilupparsi mediante il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti interessati, ed avere caratteristiche di flessibilità in modo che si adatti ai cambiamenti derivanti da innovazioni normative ed organizzative.

Risulta determinante anche il nesso di coerenza esistente tra gli obiettivi della dirigenza di vertice e quelli della dirigenza di seconda fascia, nonché tra questi ultimi e la valutazione del personale ad essi assegnato. Non è prefigurabile, infatti, un'eccellenza nelle prestazioni dirigenziali in caso di prevalenza di rendimenti insoddisfacenti delle unità lavorative cui sono preposti.

3.3 Il processo di individuazione degli obiettivi

L'Organo di indirizzo politico-amministrativo, sulla scorta del programma di Governo, della decisione di finanza pubblica, e di tutti gli elementi conoscitivi derivanti dalla legge di stabilità, dal bilancio di previsione, dalle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e alla predisposizione della bozza dell'atto di indirizzo. In questa fase, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione dello stato di previsione del Ministero - vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa, di seguito "CRA", al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale del Ministero;
- l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Il Ministro provvede, quindi, all'emanazione dell'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da perseguire nell'anno successivo.

Subito dopo prende avvio la fase di definizione degli obiettivi strategici (generalmente pluriennali), collegati alle priorità politiche, da parte dei titolari dei CRA che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di

programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale delle note integrative al bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione.

Si sottolinea come, nell'ambito del presente Sistema, gli obiettivi siano riconducibili a tre tipologie:

- Obiettivi strategici, caratterizzati da:
 - Immediato collegamento alle priorità politiche riportate nell'Atto di indirizzo;
 - Presenza nelle Note integrative alla Legge di Bilancio;
 - Orizzonte temporale (generalmente) triennale.
- Obiettivi strutturali, caratterizzati da:
 - Collegamento allo svolgimento delle attività ordinarie dell'amministrazione;
 - Presenza nelle Note integrative alla Legge di Bilancio;
 - Orizzonte temporale (generalmente) annuale.
- Obiettivi operativi: costituiscono la declinazione degli obiettivi strategici e strutturali per la successiva assegnazione alle singole unità organizzative. Sono caratterizzati da orizzonte annuale e definiscono il contributo dei singoli uffici al perseguimento degli obiettivi strategici e strutturali.

Il processo prosegue poi con la fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi strategici e strutturali e con la stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo, che conclude l'attività di programmazione strategica, associando gli obiettivi strategici e strutturali ai CRA. Gli obiettivi assegnati a ciascun Capo Dipartimento vengono annotati nella **Scheda assegnazione e valutazione obiettivi Capi Dipartimento** (allegato n. 1).

Successivamente, ciascun Capo Dipartimento incontra i rispettivi dirigenti di prima fascia allo scopo di specificare l'impatto delle priorità generali sull'azione amministrativa del centro di responsabilità ed al fine di presentare, in termini generali, il funzionamento del meccanismo di valutazione, in modo da assicurare che la

valutazione dei dirigenti sia *“improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati”* e sia *“osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato”* (art. 21 del CCNL per i dirigenti area I per il quadriennio 2002-2005).

Analoghi incontri sono promossi dai dirigenti di prima fascia nei confronti dei rispettivi dirigenti di seconda fascia i quali definiscono, quindi, le proposte di obiettivi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previa ricognizione delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili. Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al dirigente di prima fascia e con lo stesso condivise, con l'indicazione dei pesi sulla base dei quali verrà effettuato il calcolo per la valutazione dei risultati. Successivamente, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del Dipartimento, procedendo, in particolare:

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

I Capi dei Dipartimenti ed i dirigenti di prima fascia, predispongono quindi le bozze dei decreti per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

Entro 10 giorni dall'emanazione della direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e sulla gestione, ai sensi dell'art. 14 del D. lgs. n.165 del 2001, ciascun Capo Dipartimento emana il decreto per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di

valutazione e i relativi pesi. I decreti sono corredati dalle corrispondenti **schede assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti I fascia** (allegato n. 2).

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano a loro volta il decreto direttoriale per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione e i relativi pesi relativi. I decreti sono corredati dalle corrispondenti **schede assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti II fascia** (allegato n. 3).

Si sottolinea come, anche al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi siano assegnati, a tutti i livelli, osservando i criteri descritti di seguito:

- **rilevanza dell'obiettivo nell'ambito della direttiva annuale e della *performance* complessiva dell'Amministrazione:** è necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa. Può trattarsi di linee di attività correlate sia a obiettivi strategici sia a obiettivi strutturali;
- **coerenza con gli obiettivi definiti per la misurazione della *performance* organizzativa:** gli obiettivi assegnati alle singole strutture devono essere correttamente declinati a partire da quelli relativi all'amministrazione nel suo complesso;
- **misurabilità dell'obiettivo:** il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, si devono individuare indicatori ben definiti, connessi alle attività che concorrono alla realizzazione dell'obiettivo medesimo e corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Per ciascun indicatore, inoltre, deve essere definito il valore *target*. Al riguardo, in un continuo processo di miglioramento e perfezionamento della cultura della valutazione nell'ambito dell'Amministrazione, saranno introdotti strumenti destinati a descrivere le caratteristiche degli indicatori utilizzati e la loro fattibilità;

- **controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato:** la valutazione, di norma, deve basarsi sul principio tendenziale della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura;
- **chiarezza del limite temporale di riferimento:** l'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

Il dirigente di II fascia comunica, poi, al personale afferente all'unità organizzativa di propria competenza gli obiettivi assegnati all'unità medesima, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati, così come definiti nel processo descritto nei paragrafi precedenti.

Contestualmente consegna a ciascun dipendente la **Scheda assegnazione e valutazione obiettivi personale non dirigenziale** (allegato n. 4), che dovrà essere sottoscritta dal valutatore e dal valutato, nella quale sono indicati gli obiettivi, fra quelli dell'unità organizzativa, rispetto ai quali verrà effettuata la valutazione della *performance* individuale del dipendente medesimo. In questa sede sono definiti anche i pesi da assegnare al singolo obiettivo.

Entro il 31 gennaio di ogni anno, il Ministro emana il Piano della *performance*, in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, strategici, strutturali, operativi e individuali con i relativi indicatori e *target*, su cui poi si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione delle *performance*.

L'indicazione delle scadenze che, di norma, regolano il processo sopra delineato sono descritte in un apposito allegato (allegato n. 5), che costituisce, a regime, parte integrante del presente Sistema, che viene aggiornato annualmente per tener conto delle reali esigenze e delle eventuali modifiche normative o regolamentari introdotte.

3.4 La Performance organizzativa

La *performance* organizzativa del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico, definiti attraverso l'adozione del Piano della *performance*.

La valutazione della *performance* organizzativa, per quanto concerne la descrizione dei risultati a livello complessivo di Ministero, è pertanto costituita da un'analisi dei risultati conseguiti nell'anno, in rapporto alle priorità politiche determinate con l'adozione degli obiettivi strategici, tenuto conto dei punti di forza e degli aspetti critici, anche attraverso un confronto con l'andamento dell'ultimo triennio.

Gli indicatori rappresentativi della *performance* sono riconducibili a:

- soddisfazione dei bisogni dell'utenza;
- accesso a dati e informazioni tramite *web*;
- innovazione metodologica e tecnologica;
- innovazione dei processi amministrativi;
- valorizzazione delle risorse umane.

Rientrano, quindi, in questo ambito tutte le iniziative volte alla rilevazione dei bisogni degli *stakeholders* e, quindi, alla individuazione degli indicatori di *outcome*, che costituiscono la base per la misurazione dell'efficacia, vale a dire dei risultati raggiunti in relazione ai *target* desiderati.

3.5 La Performance individuale

La *performance* individuale viene misurata in ragione del contributo di ognuno al raggiungimento degli obiettivi assegnati ai vari livelli, insieme alla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, per la valutazione finale del merito e, quindi anche per il calcolo del relativo premio per ciascun dipendente. L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari esclude il dipendente destinatario della sanzione dalla partecipazione alla distribuzione della premialità.

4 Il sistema di valutazione della *performance* organizzativa

4.1 La definizione di obiettivi, indicatori e target

Il processo di definizione degli obiettivi utilizzati per la valutazione della *performance* dell'organizzazione è stato già sinteticamente delineato nel paragrafo 3.3 del presente Sistema.

A ciascun obiettivo strategico/strutturale devono essere associati più indicatori (almeno 2) che saranno utilizzati per la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi. Gli indicatori possono essere di varie tipologie, in particolare (elenco non esaustivo):

- Indicatori di *input*;
- Indicatori di attività;
- Indicatori di *output*;
- Indicatori di efficacia/efficienza;
- Indicatori di impatto/*outcome*;
- Indicatori del livello di soddisfazione dei cittadini/utenti.

Si sottolinea come per gli obiettivi strategici sia auspicabile il progressivo utilizzo di indicatori di impatto/*outcome*.

Per ciascun indicatore deve essere descritta la formula da utilizzare per il calcolo del valore dell'indicatore stesso. A ciascun indicatore, inoltre deve essere associato un peso che verrà successivamente utilizzato per calcolare il grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo.

La scelta degli indicatori deve tener conto almeno dei seguenti aspetti:

- Rilevanza del dato considerato per la valutazione dell'effettivo grado di raggiungimento dell'obiettivo;
- Reperibilità e tempestività delle informazioni necessarie per il calcolo del valore dell'indicatore;
- Attendibilità e robustezza dei dati necessari.

A ciascun indicatore deve, inoltre, essere associato un valore *target* per ciascuna delle annualità a cui esso si riferisce (almeno tre per gli obiettivi strategici, una per gli obiettivi strutturali).

Ogni valore *target* deve risultare:

- Coerente con l'obiettivo a cui si riferisce;
- Sfidante ma raggiungibile;
- Commisurato al contesto operativo.

Obiettivi, indicatori e *target* (e relativi pesi) vengono riportati nel Piano della *Performance*.

4.2 La misurazione e il monitoraggio degli obiettivi

L'Organismo Indipendente di Valutazione (nel seguito OIV), in collaborazione con i Dipartimenti, effettua un periodico monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi.

In particolare viene rilevato il valore corrente di tutti gli indicatori definiti e viene fatta una proiezione circa l'effettiva possibilità di raggiungimento dei *target* prefissati.

In caso emergano significativi scostamenti tali da far presagire il mancato raggiungimento degli obiettivi, l'OIV si attiva tempestivamente per la definizione e successiva implementazione, in collaborazione con i Dipartimenti interessati, di adeguate azioni correttive.

La misurazione e l'attività di monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi verranno effettuate attraverso l'acquisizione e l'analisi dei dati forniti dai singoli Uffici competenti, nelle more dell'attivazione del sistema automatizzato di controllo strategico e controllo di gestione che, una volta implementato, consentirà di norma una valutazione finale dei risultati basata su riscontri oggettivi ed affidabili.

In particolare, la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei Capi dei Dipartimenti e dei dirigenti di prima fascia avverrà in coerenza con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

4.3 La valutazione e rendicontazione dei risultati

Alla fine di ogni anno sono rilevati i valori definitivi di tutti gli indicatori associati a tutti gli obiettivi.

Il grado di raggiungimento (in %) di ciascun obiettivo verrà determinato dalla media pesata del grado di raggiungimento fatto registrare da ciascuno dei *target* riferiti agli indicatori associati all'obiettivo medesimo.

Gli esiti con le relative considerazioni e eventuali azioni conseguenti sono riportati nella Relazione sulla *Performance* che deve essere predisposta entro il 30 giugno di ogni anno.

5 Il sistema di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti

5.1 Gli obiettivi e i principi generali del Sistema

Il Sistema di valutazione dei dirigenti tende al raggiungimento di quattro differenti finalità:

- ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi che evidenzino i comportamenti professionali e organizzativi e i risultati ottenuti nell'attività amministrativa;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo, gli obiettivi strategici derivanti dalle priorità politiche e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- valorizzare le competenze manageriali adeguandole allo sviluppo del contesto culturale, tecnologico e organizzativo di riferimento;
- diffondere un modello di gestione amministrativa articolato per obiettivi, orientato al risultato e all'innovazione e che promuova strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira il Sistema sono quelli introdotti dall'art. 21, comma 6 del CCNL per il quadriennio 2002-2005 del personale dirigente dell'area I, sottoscritto il 21 aprile 2006:

- motivazione della valutazione, oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo che assegna gli obiettivi o valutatore di prima istanza;
- partecipazione del valutato al procedimento, anche attraverso la presentazione, da parte dello stesso, di una sintetica relazione scritta riguardante l'attività svolta e la corrispondenza della stessa con gli obiettivi assegnati;
- contraddittorio in caso di valutazione non corrispondente alle aspettative del valutato, da realizzarsi in tempi certi e congrui;
- previsione di procedure di conciliazione.

5.2 *Gli elementi del Sistema*

Il Sistema permette di collegare la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali al raggiungimento dei risultati (*performance* individuale) ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

In questo ambito assume rilevanza la disciplina della responsabilità dirigenziale riconosciuta quale "sanzione" che si concreta allorché al dirigente siano imputati:

- il mancato raggiungimento degli obiettivi, accertato attraverso il sistema di valutazione (di cui al D. Lgs. n. 150 del 2009);
- la mancata osservanza delle direttive dell'organo di indirizzo politico, con conseguente giudizio negativo sull'operato dello stesso dirigente.

La legge individua, infatti, sulla base della stretta correlazione che sussiste tra l'assunzione di obblighi, poteri e doveri in capo ai dirigenti e i risultati da questi ottenuti nell'esercizio dell'attività amministrativa, la responsabilità dirigenziale quale forma di responsabilità peculiare della dirigenza pubblica.

Secondo quanto previsto all'art. 5, commi 11 e 11-bis, della Legge n. 135 del 2012, quindi, la misurazione e valutazione della *performance* individuale per il personale dirigenziale prevede la misurazione e la valutazione del contributo assicurato alla *performance* complessiva dell'amministrazione attraverso:

- il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità e di eventuali obiettivi specifici;
- i comportamenti professionali e organizzativi posti in essere e la capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

La struttura complessiva del Sistema di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è quindi articolata in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 70 punti);
- valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi e attribuzione di un punteggio (max 30 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione della retribuzione di risultato calcolata in proporzione al punteggio conseguito, secondo i criteri e le modalità definite in sede di contrattazione integrativa e che quindi esulano dall'oggetto del presente documento.

5.3 La misurazione e valutazione dei risultati

Il punteggio attribuito ai **dirigenti di prima fascia** coincide col punteggio conseguito dalla Direzione generale da essi diretta e, più precisamente, con il livello di raggiungimento complessivo degli obiettivi strategici e/o strutturali assegnati nel Piano del *Performance* all'unità organizzativa da essi diretta. Si sottolinea che nel calcolo della componente risultato si tiene conto anche di eventuali obiettivi individuali o di obiettivi non direttamente derivanti dalla declinazione degli obiettivi strategici/strutturali di competenza, comunque assegnati al dirigente o alla struttura da lui diretta, purché definiti e descritti nel Piano della *Performance* con i relativi pesi, indicatori e *target*.

Tutti gli obiettivi sono annotati sulla Scheda di assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti I fascia secondo le modalità descritte nel paragrafo 3.3.

Si precisa che il grado di raggiungimento degli obiettivi dovrà essere espresso, in fase di valutazione, in termini percentuali, al fine di poter applicare correttamente le formule di calcolo.

Per il calcolo viene utilizzata la seguente formula:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio dei risultati conseguiti dal dirigente di I fascia;
- **p_i** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **P_i** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo.

La somma dei **p_i** deve essere pari a 70.

I pesi sono quelli assegnati agli obiettivi all'interno del Piano della *Performance*.

Il punteggio attribuito ai **dirigenti di seconda fascia** è calcolato seguendo le modalità di seguito indicate:

- un massimo di 60 punti sono attribuiti in base al grado di raggiungimento dei tre obiettivi scelti tra quelli di peso più rilevante nel Piano della *Performance*, assegnati all'unità organizzativa di diretta responsabilità del dirigente o al dirigente stesso;
- ulteriori 10 punti sono attribuiti in base al grado di raggiungimento di tutti gli altri obiettivi di peso inferiore.

Nel caso particolare di unità organizzative alle quali siano stati assegnati un numero di obiettivi minore o uguale a tre, la valutazione verrà effettuata su tutti gli obiettivi col punteggio complessivo di 70 punti.

Si sottolinea che nel calcolo della componente risultato si tiene conto anche di eventuali obiettivi individuali o di obiettivi non direttamente derivanti dalla declinazione degli obiettivi strategici/strutturali di competenza, comunque assegnati al

dirigente o alla struttura da lui diretta, purché definiti e descritti nel Piano della *Performance* con i relativi pesi, indicatori e *target*.

Gli obiettivi sono annotati sulla Scheda di assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti Il fascia secondo le modalità descritte nel paragrafo 3.3.

Per il calcolo si utilizza la seguente formula:

$$Pr = \sum pi Pi + \sum pj PJ$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio dei risultati conseguiti dal dirigente di seconda fascia;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo con i che va da 1 a 3;
- **Pi** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo che va da 1 a 3;
- **pj** è il peso attribuito all'obiettivo j-esimo con j che va da 4 a n.;
- **PJ** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo j-esimo che va da 4 a n.;
- **n** è il numero complessivo degli obiettivi dell'unità organizzativa.

La somma dei **pi** deve essere pari a 60.

La somma dei **pj** deve essere pari a 10.

5.4 La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi attiene alle capacità espresse dal dirigente nel processo di realizzazione degli obiettivi ad esso attribuiti, alle competenze relazionali espresse nel motivare i collaboratori circa il conseguimento degli obiettivi e nel valorizzare il capitale umano disponibile nelle strutture delle quali è responsabile. Rileva anche l'attività di supporto prestata ai diretti superiori.

Per espressa disposizione della Legge n. 135 del 2012 (art. 5, comma 11, lett. b), un elemento di valutazione è costituito dalla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

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

La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di “integrare” la valutazione dei risultati, dato che quest’ultima potrebbe non riuscire, talvolta, ad evidenziare efficacemente, ad esempio, la capacità del dirigente di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell’anno, o a valorizzare la complessa attività anche di tipo relazionale svolta dal dirigente stesso.

Di seguito vengono individuate le categorie di comportamenti professionali e organizzativi con la definizione dei pesi e il calcolo del punteggio.

5.4.1 *Il quadro dei comportamenti professionali e organizzativi*

Il presente Sistema definisce 4 categorie di comportamenti professionali e organizzativi secondo quanto riportato nelle due griglie seguenti, la prima delle quali si riferisce ai dirigenti di prima fascia e quella successiva ai dirigenti di seconda fascia.

Ogni anno il valutatore, in fase di assegnazione degli obiettivi, al fine di individuare i comportamenti più rispondenti alle caratteristiche e alle attività svolte dalla propria unità organizzativa, seleziona per ciascun valutato un solo comportamento per ogni categoria (per un totale di 4) rispetto al quale verrà effettuata la valutazione.

Sia per i dirigenti di prima che di seconda fascia, inoltre, deve essere obbligatoriamente valutato un quinto comportamento (riportato in calce ad entrambe le griglie) relativo alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori. I comportamenti selezionati, rispettivamente, nella **scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti I fascia** (allegato n. 6) o nella **scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti II fascia** (allegato n. 7)

Tabella 1 – Griglia comportamenti per i dirigenti di I fascia.

CATEGORIA	COMPORAMENTO
LEADERSHIP	<u>visione strategica</u> : cogliere l’evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve

	<p>periodo.</p> <p><u>orientamento ai risultati</u>: indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.</p> <p><u>leadership professionale</u>: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.</p>
PROBLEM SOLVING	<p><u>flessibilità</u>: adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.</p> <p><u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u>, di valutazione dell'impatto della regolamentazione e di affrontare situazioni nuove</p>
MANAGEMENT	<p><u>programmazione</u>: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi; individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).</p> <p><u>motivazione e sviluppo risorse</u>: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.</p>
RELAZIONI E INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE	<p><u>visione integrata</u>: guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni; promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato</p>

	comune
	<u>capacità di collaborazione ed integrazione</u> nei processi di servizio; creare e mantenere una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.</u>

Tabella 2 – Griglia comportamenti per dirigenti di seconda fascia.

CATEGORIA	COMPORAMENTO
LEADERSHIP	<u>capacità d'orientamento</u> : orientare i comportamenti relazionali e comunicativi per guidare alla realizzazione dei risultati.
	<u>leadership professionale</u> : agire sapendo di rappresentare la cultura e i valori dell'organizzazione promuovendo il cambiamento organizzativo; rivedere le scelte alla luce dei feed-back ricevuti e guidare l'organizzazione verso la valorizzazione della partecipazione individuale
	<u>orientamento al cambiamento</u> : analizzare, comprendere ed interpretare il contesto di riferimento, per attuare una serie di comportamenti volti all'evoluzione organizzativa ed al cambiamento graduale dei comportamenti e delle prassi degli interlocutori per adeguarli all'evoluzione dello scenario di riferimento
	<u>pensiero strategico</u> : capacità di leggere del contesto e di comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da cogliere gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo della funzione.
MANAGEMENT	<u>capacità decisionale</u> : scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze.

	<p><u>pianificazione ed organizzazione</u>: definire e implementare, in coerenza con le necessità interne ed esterne, i piani di sviluppo delle attività; continua ricerca dell'allineamento tra il pianificato e il realizzato.</p>
	<p><u>attenzione all'esigenze dell'utenza</u>: orientare le attività e i risultati verso le esigenze prioritarie dell'utenza adeguando di conseguenza le proprie azioni in un'ottica di forte orientamento alla loro soddisfazione.</p>
	<p><u>teamwork e motivazione collaboratori</u>: capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazione; capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.</p>
RELAZIONI	<p><u>comunicazione</u>: curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.</p>
	<p><u>integrazione interna</u>: capacità di costruire le condizioni organizzative per raggiungere gli obiettivi; operare in costante sensibilità con l'ambiente di riferimento sviluppando l'integrazione organizzativa tra le diverse realtà dell'ente.</p>
	<p><u>relazioni esterne</u>: capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.</p>
	<p><u>negoziazione e gestione dei conflitti</u>: orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.</p>
PROBLEM SOLVING	<p><u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u>: affrontare problemi, anche nuovi, sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e complesse.</p>
	<p><u>flessibilità</u>: adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nella propria</p>

	unità organizzativa o nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.
	<u>orientamento alla semplificazione</u> : comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure.
	<u>diffusione delle conoscenze</u> : comprendere la rilevanza delle conoscenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, alimentarle e diffonderle superando le resistenze interne
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<u>capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori.</u>

5.4.2 La definizione del punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi

A ciascun comportamento professionale e organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti, nell'allegato n. 8, i corrispondenti descrittori che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

A ciascun comportamento professionale e organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 30.

5.4.3 Il calcolo del punteggio

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pc** è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi posseduti dal valutato;
- **pi** è il peso attribuito al comportamento i-esimo con i che va da 1 a 5;
- **Pi** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

La somma dei **pi** deve essere pari a 30.

5.5 Il calcolo del punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a:

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

in cui:

- **Ptot** è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- **Pr** è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- **Pc** è il punteggio relativo ai comportamenti professionali e organizzativi.

5.6 Il processo di valutazione

5.6.1 Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, di norma, per i dirigenti di prima fascia con il Capo del Dipartimento e per i dirigenti di seconda fascia, con il dirigente di prima fascia preposto alla Direzione cui è assegnato il valutato o con il capo del Dipartimento (nel caso di dirigenti in *staff*); nei casi in cui il Capo Dipartimento/Direttore Generale sia vacante, il ruolo del Valutatore sarà svolto dal soggetto che detiene la reggenza e/o *l'interim*;
- il valutato, coincidente con il dirigente di prima fascia o con il dirigente di seconda fascia;

- il valutatore di seconda istanza, coincidente, per i dirigenti di prima fascia, con il Ministro, che si avvale del supporto dell'OIV, e per i dirigenti di seconda fascia coincidente con il Capo del Dipartimento.

5.6.2 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i Capi dei Dipartimenti effettuano il monitoraggio sul processo di realizzazione degli obiettivi conferiti, acquisendo i dati necessari. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Qualora emergano, in fase di monitoraggio, fattori esterni in grado di pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi, il valutatore e il valutato, informato l'OIV, provvedono alla ridefinizione degli obiettivi e/o dei relativi indicatori e *target*.

5.6.3 Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio, il valutato in uno spazio apposito all'interno della scheda assegnazione obiettivi rendiconta sinteticamente sull'attività svolta nel corso dell'anno precedente, al fine di illustrare i risultati della gestione amministrativa e, in particolare, le motivazioni dell'eventuale mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

5.6.4 Attribuzione del punteggio e valutazione finale

A conclusione del processo di valutazione dei risultati è notificato al valutato lo schema di provvedimento, debitamente motivato e contenente le schede assegnazione e valutazione risultati e comportamenti, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Di seguito, il valutatore notifica il provvedimento finale, contenente la **scheda valutazione finale dirigenti I fascia** (allegato n. 9) o **la scheda valutazione finale dirigenti II fascia** (allegato n. 10).

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

I provvedimenti di valutazione finali, sottoscritti sia dal valutato che dal valutatore, sono trasmessi alla Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

5.6.5 Distribuzione in fasce

Sebbene, per effetto dell'art. 5, comma 11, del D.L. n. 95 del 2012, convertito in Legge n. 135 del 2012, i meccanismi premianti previsti dall'art. 19 del D. Lgs. n. 150 del 2009 non dispiegano al momento la loro efficacia, tuttavia in sede di contrattazione integrativa è possibile prevedere una ripartizione dei valutati nelle seguenti fasce di merito:

1. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 91 e minore o uguale a 100;
2. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 71 e minore di 91;
3. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 41 e minore di 71.

La differenza di trattamento economico tra le varie fasce non può essere inferiore al 15%.

Al di sotto del punteggio 41 non è corrisposta alcuna indennità di risultato.

5.6.6 Casi di non attribuibilità della retribuzione di risultato

In sede di valutazione della *performance* individuale si procederà ad una decurtazione della retribuzione di risultato, o, nei casi più gravi, alla mancata attribuzione della medesima, in accordo con quanto previsto dal Codice di Comportamento, nelle seguenti situazioni:

- violazione degli obblighi dirigenziali, così come previsto dalla Legge n. 190 del 2012 che disciplina il codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare, tra l'altro, la prevenzione dei fenomeni di corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione;
- violazione degli obblighi di trasparenza;
- mancata predisposizione del Programma triennale della trasparenza;
- colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi, ove già fissati dall'amministrazione.

5.7 I dirigenti tecnici con funzioni ispettive

La funzione tecnica concorre alla realizzazione delle finalità di istruzione e di formazione affidate alle istituzioni scolastiche ed educative. L'attuale profilo del dirigente tecnico non può ricondursi all'aspetto amministrativo-contabile; risulta essenziale, infatti, ribadire anche la "unità" concettuale e pratica del ruolo tecnico-ispettivo che ricomprende anche le specificità di settore e/o di competenza disciplinare. Pertanto, le competenze, generali e specifiche, dei dirigenti tecnici investono sia la "divisione tecnica" del lavoro attraverso l'attribuzione di responsabilità specifiche di settore (come per esempio attività di progettazione e realizzazione relative alle tematiche "di merito" nelle quali si esercitano le funzioni degli Uffici Scolastici Regionali in termini di promozione, consulenza, assistenza, monitoraggio e valutazione del servizio erogato dalle istituzioni scolastiche autonome, con particolare riferimento sia ai progetti nazionali promossi dal Ministero che alla progettazione regionale) sia l'intero repertorio che riguarda la funzione ispettiva propriamente detta,

dalla predisposizione e realizzazione degli incarichi per le attività ispettive, alle loro risultanze e ai provvedimenti connessi.

Considerata la specificità di tale posizione dirigenziale, la valutazione dei dirigenti tecnici sarà effettuata dal Capo del Dipartimento o dal Direttore Generale, presso la cui struttura operano, che ha assegnato gli obiettivi individuati nel decreto di conferimento dell'incarico.

Inoltre, la valutazione dei dirigenti tecnici, oltre che sugli obiettivi previsti nell'incarico dirigenziale, verrà effettuata anche in base agli specifici incarichi eventualmente ad essi conferiti nel corso dell'anno, compresi quelli di partecipazione allo sviluppo e alla realizzazione del Sistema Nazionale di Valutazione, in qualità di componenti e coordinatori dei nuclei di valutazione.

Per garantire l'oggettività e la trasparenza del processo di valutazione, considerato il fatto che le attività di cui i dirigenti tecnici sono incaricati non sono censite nel Sistema informativo per il controllo di gestione, è necessario che gli obiettivi assegnati rispettino le condizioni di cui al paragrafo 3.3, vale a dire rilevanza dell'obiettivo, misurabilità dello stesso, controllabilità da parte del valutato e chiarezza del limite temporale di riferimento.

A ciascun obiettivo assegnato nella fase di programmazione vengono associati indicatori quantitativi misurabili e i relativi pesi, rappresentativi dell'importanza che si attribuisce ad ogni singolo obiettivo.

Il punteggio massimo attribuibile alla componente risultati è a 80 punti.

Tutti gli obiettivi assegnati sono annotati nella **scheda assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti tecnici** (Allegato n. 11).

Anche per i dirigenti tecnici, inoltre, è prevista la valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi, con un punteggio massimo attribuibile di 20 punti.

Per il calcolo delle componente risultati viene utilizzata la seguente formula:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio dei risultati conseguiti dal dirigente tecnico;

- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **Pi** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo.

La somma dei **pi** deve essere pari a 80.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo.

Per la valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi si utilizza una metodologia simile a quella descritta per i dirigenti di seconda fascia: ogni anno, quindi, il valutatore, in fase di assegnazione degli obiettivi, al fine di individuare i comportamenti più rispondenti alle caratteristiche e alle attività svolte dal valutato, seleziona un solo comportamento per ciascuna delle quattro categorie riportate nella seguente tabella. I comportamenti selezionati, a ciascun dei quali viene associato anche il rispettivo peso, sono annotati **scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti tecnici** (Allegato n. 12).

Tabella 3 - Griglia comportamenti per dirigenti tecnici.

CATEGORIA	COMPORAMENTO
RELAZIONI	<u>comunicazione</u> : curare l'efficacia della comunicazione in modo da favorire lo scambio di informazioni.
	<u>relazioni esterne</u> : capacità di dialogare ed interfacciarsi con interlocutori esterni qualificati.
	<u>negoziante e gestione dei conflitti</u> : orientare i comportamenti relazionali e comunicativi ricercando margini di trattativa per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; gestire le relazioni garantendo la più efficace rappresentazione degli interessi dell'ente.
PROBLEM SOLVING	<u>flessibilità</u> : adattare il proprio approccio alle mutevoli caratteristiche del contesto, promuovendo o accettando cambiamenti nel proprio ruolo; agire con apertura mentale e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.
	<u>capacità di iniziativa e di soluzione dei problemi</u> , di valutazione

	dell'impatto della regolamentazione e di affrontare situazioni nuove
CAPACITÀ DI VALUTAZIONE	<p><u>Capacità di selezione</u> delle informazioni più significative e rilevanti per la conduzione dell'attività ispettiva</p> <p><u>Obiettività</u>: capacità di svolgere il proprio ruolo con rigore metodologico, nel rispetto della normativa applicabile e producendo tutti gli elementi probanti necessari</p>
CORRETTEZZA	<p><u>Riservatezza</u>: utilizzare e conservare correttamente i dati e le informazioni raccolte durante l'attività ispettiva.</p> <p><u>Imparzialità e autonomia</u>: garantire terzietà e neutralità nell'esprimere giudizi e nel formulare proposte</p>

A ciascun comportamento professionale e organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti, nell'allegato n. 13, i corrispondenti descrittori che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

A ciascun comportamento professionale e organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce.

Il punteggio attribuito per i comportamenti professionali e organizzativi è quindi calcolato secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **P_c** è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi posseduti dal valutato;
- **p_i** è il peso attribuito al comportamento i-esimo con i che va da 1 a 4;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

La somma dei **p_i** deve essere pari a 20.

Il punteggio complessivo è pari a:

$$\mathbf{Ptot = Pr + Pc}$$

in cui:

- **Ptot** è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- **Pr** è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- **Pc** è il punteggio relativo ai comportamenti professionali e organizzativi.

Anche per i dirigenti tecnici si applicano le previsioni di cui ai paragrafi 5.6.2, 5.6.3, 5.6.4.

A conclusione del processo di valutazione dei risultati è notificato al valutato lo schema di provvedimento, debitamente motivato e contenente le schede assegnazione e valutazione risultati e comportamenti, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Di seguito, il valutatore notifica il provvedimento finale, contenente la **scheda valutazione finale dirigenti tecnici** (allegato n. 14).

Sulla base dei punteggi conseguiti, infine, anche per i dirigenti tecnici è possibile prevedere una ripartizione dei valutati nelle seguenti fasce di merito:

1. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 91 e minore o uguale a 100;
2. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 71 e minore di 91;
3. dirigenti che all'esito del procedimento abbiano riportato un punteggio maggiore o uguale a 41 e minore di 71.

La differenza di trattamento economico tra le varie fasce non può essere inferiore al 15%.

Al di sotto del punteggio 41 non è corrisposta alcuna indennità di risultato.

5.8 Casi particolari

5.8.1 Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio, per sopraggiunte cause che non potevano essere previste nel momento della definizione degli obiettivi, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale, la sopravvenuta carenza di risorse, ecc.

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

La ridefinizione degli obiettivi assegnati comporta, inoltre, il conseguente aggiornamento della Scheda assegnazione e valutazione obiettivi. Si sottolinea come, nell'ottica della valutazione finale, debba comunque essere tenuta in considerazione anche la versione iniziale della Scheda.

5.8.2 Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno

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

Il dirigente interessato:

- prosegue l'azione per il raggiungimento degli obiettivi relativi all'anno in corso, al momento del conferimento dell'incarico. In questo caso la valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno;
- partecipa alla programmazione degli obiettivi dell'anno successivo, tenendo conto delle fasi che si sono già concluse al momento del conferimento dell'incarico.

5.8.3 Interruzione della posizione dirigenziale in corso d'anno

Qualora si verificasse il caso di un'interruzione di una posizione dirigenziale in corso d'anno, la valutazione del dirigente sarà rapportata, in accordo con il valutatore, al

target effettivamente raggiunto al periodo di permanenza dell'incarico, desumibile prevalentemente dagli esiti del monitoraggio.

5.8.4 Uffici di diretta collaborazione del Ministro

I dirigenti che prestano servizio nell'ambito degli uffici di diretta collaborazione del Ministro sono valutati, dal capo dell'ufficio in cui prestano servizio.

Per quanto riguarda i dirigenti in servizio nella Struttura tecnica permanente per la misurazione della *performance* sono valutati dal Capo di Gabinetto, previo parere espresso dall'OIV.

6 Il Sistema di valutazione della *performance* individuale dei Capi dei Dipartimenti

6.1 Gli obiettivi e i principi generali del sistema

L'adozione di un Sistema di valutazione dei Capi dei Dipartimenti corrisponde all'esigenza di dare attuazione a specifiche disposizioni normative e contrattuali. A tal proposito l'art. 14 comma 4, lett. e) del D. Lgs. n. 150 del 2009 prevede che l'OIV proponga all'organo politico amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi di cui al Titolo terzo del citato Decreto.

La CIVIT, con delibera n. 114 del 2010, ha precisato che la richiamata disposizione deve intendersi applicabile ai Capi dei Dipartimenti.

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati ai Capi dei Dipartimenti. A tal proposito, occorre tener presente che gli obiettivi strategici, in quanto direttamente derivanti dalle priorità politiche, acquistano una particolare rilevanza e, pertanto, sono inseriti nella direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione e sono contenuti in tutti i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio per garantire il necessario raccordo tra il Ciclo della *performance* descritto dal Sistema di misurazione e valutazione di cui al presente documento e quello della programmazione finanziaria e di bilancio.

6.2 *Gli elementi del Sistema*

Il Sistema collega la retribuzione di risultato ai risultati conseguiti e ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati ed è collegato a quanto previsto dall'art. 5 del D. Lgs. n. 300 del 1999 che assegna al Capo del Dipartimento compiti di coordinamento, direzione e controllo degli uffici di livello dirigenziale generale compresi nel dipartimento stesso, al fine di assicurare la continuità delle funzioni dell'Amministrazione. In particolare, il Capo del Dipartimento determina i programmi per dare attuazione agli indirizzi del Ministro, alloca le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili per l'attuazione dei programmi secondo principi di economicità, efficacia ed efficienza, nonché di rispondenza del servizio al pubblico interesse.

Da quanto precede, consegue che il Capo del Dipartimento, nello svolgimento di funzioni di propulsione, di coordinamento di controllo e di vigilanza nei confronti degli uffici dirigenziali generali che fanno capo al dipartimento stesso, è responsabile dei risultati complessivamente raggiunti dagli stessi uffici da esso funzionalmente dipendenti, in attuazione degli indirizzi del Ministro.

Il Sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- valutazione dei risultati ottenuti e attribuzione di un punteggio (max 70 punti);
- valutazione dei comportamenti organizzativi e attribuzione di un punteggio (max 30 punti, di cui: max 18 punti derivanti dalla valutazione dei comportamenti proposta dall'OIV e max 12 punti derivanti dalla valutazione di comportamenti da parte del Ministro);
- calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti);
- attribuzione della retribuzione di risultato, così come previsto dall'art.14 comma 4 lett. e) del D. Lgs. n. 150 del 2009.

6.3 *La misurazione e valutazione dei risultati*

Gli obiettivi coincidono con gli obiettivi strategici inseriti nella direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione e annotati nella Scheda assegnazione e

valutazione obiettivi Capi Dipartimento (vedi paragrafo 3.3). A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 70.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi deriva dall'aggregazione dei risultati dei sottostanti obiettivi assegnati alle singole Direzioni Generali.

Il punteggio attribuito a ciascun Capo del Dipartimento è dato dalla somma pesata dei punteggi dei singoli obiettivi strategici, secondo la relazione:

$$Pr = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio dei risultati conseguiti dal Dipartimento;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo;
- **Pi** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo.

La somma dei **pi** deve essere pari a 70.

I pesi sono quelli assegnati agli obiettivi all'interno del Piano della *Performance*.

Si sottolinea che nel calcolo della componente risultato si tiene conto, anche in questo caso, di eventuali obiettivi individuali o di obiettivi non direttamente derivanti dalla declinazione degli obiettivi strategici/strutturali di competenza, comunque assegnati al Capo del Dipartimento o alla struttura da lui diretta, purché definiti e descritti nel Piano della *Performance* con i relativi pesi, indicatori e *target*.

6.4 La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i risultati attesi con quelli effettivamente raggiunti, in considerazione anche del ruolo esercitato dal valutato nell'organizzazione.

A tale scopo, vengono individuate quattro categorie di comportamenti professionali e organizzativi.

Ogni anno il Ministro, in fase di assegnazione degli obiettivi, individua, in accordo con il valutato, all'interno di ciascuna categoria un solo comportamento (per un totale di 4)

rispetto al quale verrà effettuata la valutazione e definisce contestualmente i rispettivi pesi.

Anche in questo caso, inoltre, è prevista la valutazione di un quinto comportamento, relativo alla capacità di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.

I comportamenti selezionati sono annotati nella **scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi Capi Dipartimento** (allegato n. 15).

Tabella 4 – Griglia comportamenti per i Capi dei Dipartimenti.

CATEGORIA	COMPORAMENTO
CAPACITA' STRATEGICA PROPOSITIVA	E <u>Proposta e impulso</u> : indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi; operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.
	<u>Orientamento all'innovazione</u> : cercare quotidianamente nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze degli <i>stakeholder</i> facendosi motore del cambiamento.
RELAZIONI INTERISTITUZIONALI	<u>Gestione delle relazioni</u> : guardare oltre gli interessi dell'unità organizzativa di appartenenza, collocando la propria azione all'interno di più ampi contesti e sistemi di relazioni. Promuovere azioni tese all'integrazione tra funzioni e alla collaborazione per un risultato comune, creando e mantenendo una rete di relazioni e sinergie funzionali alla corretta gestione delle attività e all'immagine dell'Amministrazione, con partner interni ed esterni, <i>stakeholder</i> e soggetti istituzionali.
LEADERSHIP	<u>visione strategica</u> : cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi individuando le linee guida utili a sviluppare azioni nel lungo termine, indirizzando di conseguenza anche le azioni di breve

	<p>periodo.</p> <p><u>orientamento ai risultati</u>: indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo, superiori alle attese e sfidanti, utilizzando modalità di lavoro individuali e di team adatte al raggiungimento di nuovi standard prestazionali.</p> <p><u>leadership professionale</u>: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri (collaboratori, colleghi, superiori), mobilitando con la propria influenza le energie intellettuali ed emotive del gruppo verso gli obiettivi prefissati e il miglioramento continuo degli standard di lavoro.</p>
MANAGEMENT	<p><u>programmazione</u>: impostare, attuare e controllare progetti e programmi nel rispetto dei tempi. Individuare e all'occorrenza ridefinire le priorità reali nel breve/medio periodo allocando conseguentemente le risorse (economiche, tecniche, umane).</p> <p><u>motivazione e sviluppo risorse</u>: individuare i bisogni, le competenze e le aspirazioni delle persone, riconoscendo i successi e affrontando costruttivamente i punti deboli per creare reali opportunità di crescita e realizzazione.</p>
CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	<p><u>capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori</u>.</p>

A ciascun comportamento professionale e organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti, nell'apposito allegato n. 16, i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello "basso", ottiene un punteggio pari a 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello "medio", ottiene un punteggio pari a 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.

Si sottolinea come per le prime due categorie di comportamenti (Capacità strategica e propositiva e Relazioni Interistituzionali), la cui valutazione è demandata all'esclusiva discrezionalità del Ministro, non sono previsti descrittori.

6.4.1 La definizione dei pesi e il calcolo del punteggio

A ciascuna comportamento professionale e organizzativo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad essa si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 30.

Per quanto riguarda i comportamenti "Capacità strategica e organizzativa" e "Relazioni interistituzionali", la valutazione è demandata all'esclusiva discrezionalità del Ministro per un peso complessivo pari a 12 punti.

Per quanto invece concerne i comportamenti "Leadership", "Management" e "Capacità di valutare i collaboratori" la proposta di valutazione è demandata all'OIV e approvata dal Ministro, per un peso complessivo di punti 18.

Il punteggio attribuito a ciascun Capo del Dipartimento per i comportamenti professionali e organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione:

$$P_c = \sum p_i P_i + \sum p_j P_j$$

in cui:

- **P_c** è il punteggio dei comportamenti professionali e organizzativi posseduti dal valutato;
- **p_i** è il peso attribuito al comportamento i-esimo su valutazione del Ministro, con i che va da 1 a 2;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo su valutazione del Ministro;
- **p_j** è il peso attribuito al comportamento i-esimo su valutazione dell'OIV, con j che va da 3 a 5;
- **P_j** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo su valutazione dell'OIV.

La somma dei **p_i** deve essere pari a 12.

La somma dei **pj** deve essere pari a 18.

6.5 Il calcolo del punteggio complessivo

L'OIV, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo dai Dipartimenti ogni trimestre i dati necessari per il tramite del sistema di controllo strategico. Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, effettua il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi conferiti ai dirigenti.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

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

Il livello attribuito a ciascun valutato è sinteticamente motivato nella scheda di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi.

L'OIV, per quanto di sua competenza, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al valutato secondo la formula:

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

in cui:

- **P_{tot}** è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;
- **P_r** è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- **P_c** è il punteggio relativo ai comportamenti professionali e organizzativi.

6.6 Il processo di valutazione

Una volta effettuato il calcolo del punteggio l'OIV compila, per ciascun Capo Dipartimento, per la parte di propria competenza, la scheda assegnazione e valutazione obiettivi e la scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi.

L'OIV sottopone quindi la propria proposta di valutazione al Ministro.

Il Ministro completa la valutazione relativamente alla parte di propria competenza e notifica le suddette schede ai soggetti valutati, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentire di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

A valle del confronto viene approvata e sottoscritta la **Scheda valutazione finale Capi Dipartimento** (allegato n. 17).

A conclusione del processo di valutazione, anche per i Capi dei Dipartimenti si applica la suddivisione in fasce di merito secondo le modalità previste nel paragrafo 5.6.5.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi alla Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

7 Il sistema di valutazione della *performance* individuale del personale delle aree

7.1 Premessa

Quanto descritto in questo paragrafo si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'art. 6 del CCNL comparto Ministeri 2006-2009.

Il sistema di valutazione permette di collegare i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Secondo quanto previsto dalla Delibera CiVIT n. 104 del 2010, gli obiettivi primari del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale sono:

- l'evidenziazione dell'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza;
- la trasparenza nella definizione e nella comunicazione delle attese dell'amministrazione, in termini di risultati e comportamenti, rispetto al singolo dipendente;
- la focalizzazione della valutazione sulla *performance* della persona e la comunicazione alla stessa degli esiti, individuando i punti di forza e di miglioramento e indicando le strategie di intervento possibili;
- il riconoscimento della *performance* conseguita attraverso opportuni sistemi incentivanti.

7.2 La descrizione del sistema

Ai fini della valutazione, per il personale delle aree il valutatore coincide con il dirigente preposto all'ufficio presso il quale è in servizio il valutato al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Qualora non sia più in servizio il dirigente di II fascia presso il cui ufficio ha reso la prestazione il valutato nell'anno di riferimento, la valutazione verrà effettuata dal dirigente di II fascia subentrato, previo parere del dirigente precedente.

Nel caso in cui al momento della valutazione sia ancora vacante il posto di funzione dirigenziale non generale dell'ufficio di appartenenza del valutato, il valutatore coinciderà con il competente dirigente di I fascia o, in assenza di quest'ultimo, dal dirigente dell'ufficio I della Direzione generale di appartenenza del valutato, sia per l'Amministrazione centrale che periferica.

Il Sistema misura e valuta, al fine di evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza, i comportamenti professionali e organizzativi dimostrati dal valutato

nello svolgimento dei compiti assegnatigli. Per ogni comportamento professionale e organizzativo sono esplicitati specifici descrittori, allo scopo di garantire una maggiore uniformità di valutazione.

Complessivamente potranno essere attribuiti 100 punti nel modo che segue:

- Comportamenti professionali e organizzativi: massimo 70 punti;
- Contributo al raggiungimento dei risultati da parte dell'unità organizzativa di appartenenza: massimo 30 punti.

7.3 Il calcolo del punteggio di risultato

In fase di assegnazione degli obiettivi (vedi paragrafo 3.3.), il valutatore annota nella scheda di ciascun valutato, gli obiettivi (ed i rispettivi pesi), fra quelli della propria unità organizzativa, al raggiungimento dei quali il valutato è effettivamente chiamato a contribuire.

In sede di valutazione, il punteggio attribuito è calcolato utilizzando la formula:

$$Pr = \sum pi Pi$$

in cui:

- **Pr** è il punteggio dei risultati conseguiti dal valutato;
- **pi** è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo, con i che va da 1 a n dove n rappresenta il numero obiettivi effettivamente assegnati al valutato;
- **Pi** è il grado di raggiungimento dell'obiettivo i-esimo.

La somma dei **pi** deve essere pari a 30.

7.4 La valutazione dei comportamenti

In sede di assegnazione degli obiettivi, il valutatore, al fine di individuare i comportamenti più rispondenti alle caratteristiche e alle attività svolte dalla propria unità organizzativa sui quali verrà effettuata la valutazione, seleziona, per ciascun valutato, un comportamento per ogni categoria elencata nella griglia riportata di seguito. In particolare si prevede che siano selezionate:

- 2 categorie su 5 per la valutazione del personale dell'Area I;

- 4 categorie su 5 per la valutazione del personale dell'Area II;
- 5 categorie su 5 per la valutazione del personale dell'Area III.

A ciascuno dei comportamenti assegnati viene quindi attribuito un peso: il totale dei pesi deve essere pari a 70.

I comportamenti selezionati sono annotati nella **Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti personale non dirigenziale** (allegato n. 18).

Tabella 5 – Griglia comportamenti per il personale delle aree.

CATEGORIA	COMPORAMENTO		
	AREA I	AREA II	AREA III
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	Affidabilità: rispetto di tempi e scadenze; accuratezza e completezza nello svolgimento del lavoro; attuazione di direttive e procedure; osservanza delle regole del codice di comportamento	Affidabilità: rispetto di tempi e scadenze; accuratezza e completezza nello svolgimento del lavoro; attuazione di direttive e procedure; osservanza delle regole del codice di comportamento.	Affidabilità: rispetto di tempi e scadenze; accuratezza e completezza nello svolgimento del lavoro; attuazione di direttive e procedure; osservanza delle regole del codice di comportamento.
	<u>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati:</u> corretta interpretazione del proprio ruolo e consapevolezza dei propri margini di autonomia decisionale; individuazione di criticità inerenti al proprio lavoro con relative proposte e attività risolutive	<u>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati:</u> corretta interpretazione del proprio ruolo e consapevolezza dei propri margini di autonomia decisionale; individuazione di criticità inerenti al proprio lavoro con relative proposte e attività risolutive	<u>Capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati:</u> corretta interpretazione del proprio ruolo e consapevolezza dei propri margini di autonomia decisionale; individuazione di criticità inerenti al proprio lavoro con relative proposte e attività risolutive
RELAZIONE e COOPERAZIONE	<u>Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio:</u> cura dell'immagine dell'Amministrazione anche mediante una	<u>Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio:</u> cura dell'immagine dell'Amministrazione anche mediante una	<u>Capacità di relazionarsi con l'utenza e/o all'interno dell'ufficio:</u> cura dell'immagine dell'Amministrazione anche mediante una

	<p>comunicazione esterna con un linguaggio appropriato, chiaro e comprensibile; realizzazione quotidiana delle proprie attività con spirito di servizio per rendere ad utenti esterni e interni un servizio di qualità.</p>	<p>comunicazione esterna con un linguaggio appropriato, chiaro e comprensibile; realizzazione quotidiana delle proprie attività con spirito di servizio per rendere ad utenti esterni e interni un servizio di qualità.</p>	<p>comunicazione esterna con un linguaggio appropriato, chiaro e comprensibile; realizzazione quotidiana delle proprie attività con spirito di servizio per rendere ad utenti esterni e interni un servizio di qualità.</p>
	<p><u>Cooperazione:</u> continuo sviluppo di relazioni positive ed efficaci con i colleghi, mostrando un elevato senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione, per favorire un buon clima organizzativo. Sviluppo/potenziamento del lavoro cooperativo che agevola una costante condivisione di informazioni, con impatto positivo sulla qualità del servizio reso. Cura dell'ascolto attivo per agevolare il flusso informativo e per decodificare le richieste di servizio</p>	<p><u>Cooperazione:</u> continuo sviluppo di relazioni positive ed efficaci con i colleghi, mostrando un elevato senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione, per favorire un buon clima organizzativo. Sviluppo/potenziamento del lavoro cooperativo che agevola una costante condivisione di informazioni, con impatto positivo sulla qualità del servizio reso. Cura dell'ascolto attivo per agevolare il flusso informativo e per decodificare le richieste di servizio</p>	<p><u>Cooperazione:</u> continuo sviluppo di relazioni positive ed efficaci con i colleghi, mostrando un elevato senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione, per favorire un buon clima organizzativo. Sviluppo/potenziamento del lavoro cooperativo che agevola una costante condivisione di informazioni, con impatto positivo sulla qualità del servizio reso. Cura dell'ascolto attivo per agevolare il flusso informativo e per decodificare le richieste di servizio</p>
<p>GESTIONE DEL LAVORO</p>		<p><u>Capacità gestionali del proprio lavoro:</u> pianificazione accurata del proprio lavoro; gestione di processi e problematiche di lavoro della propria unità organizzativa, utilizzando le risorse in dotazione all'ufficio; dimostrazione di capacità di gestione di</p>	<p><u>Capacità gestionali del proprio lavoro:</u> pianificazione accurata del proprio lavoro e di quello del settore coordinato; corretta valutazione delle risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere; gestione dei processi e</p>

		processi complessi	delle problematiche di lavoro della propria unità organizzativa, utilizzando le risorse in dotazione all'ufficio utilizzo sistematico di tecniche gestionali quali: piani di lavoro, tempificazione e monitoraggio dei risultati; efficace realizzazione di lavori complessi
COMPETENZA		<p><u>Competenze tecnico-professionali:</u> dimostrazione di padronanza delle conoscenze tecnico-giuridiche e delle competenze procedurali-operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza; applicazione sistematica delle conoscenze possedute con riferimento al proprio contesto di lavoro; Manifestazione di attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di formazione proposti dall'Amministrazione. Dimostrazione di responsabilità nei procedimenti e di autonomia operativa</p>	<p><u>Competenze tecnico-professionali:</u> dimostrazione di padronanza delle conoscenze tecnico-giuridiche e delle competenze procedurali-operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza; applicazione sistematica delle conoscenze possedute con riferimento al proprio contesto di lavoro; manifestazione di attitudine ad aggiornarsi e propensione a frequentare corsi di formazione proposti dall'Amministrazione. Capacità di individuare i fabbisogni formativi propri e quelli dei colleghi del contesto lavorativo di appartenenza; partecipazione alla programmazione di interventi formativi idonei a soddisfare i fabbisogni rilevati</p>

FLESSIBILITA'			<u>Fungibilità delle prestazioni di lavoro:</u> disponibilità ad eventuale aggravio di lavoro per situazioni contingenti; dimostrazione di capacità di collaborazione interfunzionale e flessibilità
----------------------	--	--	--

A ciascun comportamento sono associati tre livelli di valutazione (basso, medio, alto) e per ciascun livello sono definiti, nell'apposito allegato n. 19, i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- se il valutato è descritto dal livello “basso”, ottiene un punteggio pari a 0,6;
- se il valutato è descritto dal livello “medio”, ottiene un punteggio pari a 0,8;
- se il valutato è descritto dal livello “alto”, ottiene un punteggio pari a 1.

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

$$P_c = \sum p_i P_i$$

in cui:

- **P_c** è il punteggio dei comportamenti posseduti dal valutato;
- **p_i** è il peso attribuito al comportamento i-esimo con i che vale 2 per l'Area I, 4 per l'Area II e 5 per l'Area III;
- **P_i** è il punteggio ottenuto per il comportamento i-esimo.

La somma dei **p_i** deve essere pari a 70.

7.5 Il calcolo del punteggio complessivo

Il calcolo del punteggio complessivo è determinato da:

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

in cui:

- **P_{tot}** è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;

- **Pr** è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;
- **Pc** è il punteggio relativo ai comportamenti professionali e organizzativi.

7.6 Distribuzione in fasce

Il trattamento accessorio connesso alla valutazione individuale sarà attribuito a ciascun dipendente non dirigente, nel modo che segue.

Il premio verrà assegnato in ragione dei punteggi ottenuti dal singolo dipendente e sulla base delle seguenti 3 fasce di merito:

1. dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio maggiore o uguale a 81 e minore o uguale a 100;
2. dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio maggiore o uguale a 61 e minore di 81;
3. dipendente che all'esito del procedimento abbia riportato un punteggio maggiore o uguale a 41 e minore di 61.

La differenza di trattamento economico tra le varie fasce non può essere inferiore al 15%.

Con un punteggio minore di 41 non verrà assegnato alcun premio.

7.7 Il processo di valutazione

Il processo di valutazione, che vede coinvolti tre figure principali, definite con il termine di "attori", si avvia con l'incontro preliminare del dirigente con i valutati e si conclude con l'attribuzione del punteggio finale.

7.7.1 Gli attori

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

- il valutatore, coincidente, con il dirigente preposto all'ufficio cui è assegnato il valutato al 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione (sono da considerarsi i casi in cui il dirigente è un reggente, ad *interim*, ecc.);

- il valutato, coincidente con il dipendente;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente, con il dirigente di prima fascia a capo della Direzione Generale nella quale si inserisce l'unità organizzativa di appartenenza del valutato.

7.7.2 Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative effettuano il monitoraggio sul processo di realizzazione degli obiettivi conferiti, acquisendo i dati necessari. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

7.7.3 Attribuzione del punteggio e valutazione finale

A conclusione del processo di valutazione dei risultati è notificato al valutato lo schema di provvedimento, debitamente motivato e contenente la Scheda assegnazione e valutazione obiettivi e la Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Di seguito, il valutatore notifica il provvedimento finale, contenente la **Scheda valutazione finale personale non dirigenziale** (allegato n. 20).

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

I provvedimenti di valutazione finali, sottoscritti dal valutato e dal valutatore, sono trasmessi alla Direzione generale per le risorse umane e finanziarie, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione della retribuzione di risultato.

7.7.4 Casi di non attribuibilità del trattamento economico accessorio

In sede di valutazione della *performance* individuale si procederà ad una decurtazione della retribuzione di risultato, o, nei casi più gravi, alla mancata attribuzione della medesima, in accordo con quanto previsto dal Codice di Comportamento, nelle seguenti situazioni:

- violazione degli obblighi sanciti dal Codice di comportamento dei dipendenti pubblici;
- violazione degli obblighi di trasparenza.

7.8 Casi particolari

7.8.1 Ridefinizione degli obiettivi

Ove, secondo le modalità precedentemente descritte, vi sia una modifica in corso d'anno degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa, il dirigente ne dà tempestiva comunicazione a tutti i collaboratori e provvede ad annotare il tutto sulla Scheda assegnazione e valutazione obiettivi.

7.8.2 Trasferimento in corso d'anno

Qualora il dipendente sia trasferito ad altro ufficio durante l'anno, la valutazione della *performance* individuale del medesimo verrà effettuata, per quanto concerne i comportamenti, dal dirigente dell'unità organizzativa a cui il valutato risulta assegnato al 31 dicembre, previa consultazione del dirigente responsabile dell'unità organizzativa di precedente afferenza. Per quanto concerne la parte "risultati" la valutazione consisterà nella media pesata dei risultati riportati dai due uffici, utilizzando come pesi i periodi di tempo trascorsi presso ciascuno di essi.

8 Le procedure di conciliazione

Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* individuale e di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.

Elenco Allegati

- Allegato n. 1 Scheda assegnazione e valutazione obiettivi Capi Dipartimento
- Allegato n. 2 Scheda assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti I fascia
- Allegato n. 3 Scheda assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti II fascia
 - a. per un numero di obiettivi uguale o inferiore a 3
 - b. per un numero di obiettivi superiore a 3
- Allegato n. 4 Scheda assegnazione e valutazione obiettivi personale non dirigenziale
- Allegato n. 5 Scadenze processo definizione obiettivi
- Allegato n. 6 Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti I fascia
- Allegato n. 7 Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti II fascia
- Allegato n. 8 Descrittori comportamenti dirigenti prima e seconda fascia
- Allegato n. 9 Scheda valutazione finale dirigenti I fascia
- Allegato n. 10 Scheda valutazione finale dirigenti II fascia
- Allegato n. 11 Scheda assegnazione e valutazione obiettivi dirigenti tecnici
- Allegato n. 12 Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi dirigenti tecnici
- Allegato n. 13 Descrittori comportamenti dirigenti tecnici
- Allegato n. 14 Scheda valutazione finale dirigenti tecnici
- Allegato n. 15 Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi Capi Dipartimento
- Allegato n. 16 Descrittori comportamenti Capi Dipartimento
- Allegato n. 17 Scheda valutazione finale Capi Dipartimento
- Allegato n. 18 Scheda assegnazione e valutazione dei comportamenti personale non dirigenziale
 - a. Personale di Area I
 - b. Personale di Area II
 - c. Personale di Area III

Allegato n. 19 Descrittori comportamenti personale non dirigenziale

Allegato n. 20 Scheda valutazione finale personale non dirigenziale

- a. Personale di Area I
- b. Personale di Area II
- c. Personale di Area III