



*Ministero dello Sviluppo Economico*

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

---

## **INDICE**

<b>PREMESSA</b>	pag. 1
<b>1. GLI ATTORI DEL PROCESSO</b>	pag. 3
<b>2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	pag. 4
<b>2.1. Pianificazione e programmazione</b>	pag. 5
<b>2.2. Misurazione e valutazione</b>	pag. 8
<b>2.3. Rendicontazione</b>	pag. 8
<b>3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	pag. 10
<b>3.1. Dirigenti</b>	pag. 11
<b>3.2. Personale</b>	pag. 13
<b>3.3. Uffici di diretta collaborazione del Ministro</b>	pag. 14
<b>4. CASI PARTICOLARI</b>	pag. 14
<b>5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE</b>	pag. 15
<b>6. LA TEMPISTICA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</b>	pag. 16

## **ALLEGATI**

<b>SCHEDA 1</b>	<b>PIANIFICAZIONE - OBIETTIVO STRATEGICO</b>
<b>SCHEDA 2</b>	<b>PROGRAMMAZIONE - OBIETTIVO OPERATIVO</b>
<b>SCHEDA 3</b>	<b>PROGRAMMAZIONE - OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO</b>
<b>SCHEDA 4</b>	<b>PROGRAMMAZIONE - OBIETTIVO PER INCARICO ISPETTIVO, DI CONSULENZA STUDIO E RICERCA</b>
<b>SCHEDA 5</b>	<b>ASSEGNAZIONE - OBIETTIVI AL TITOLARE DI CDR E AL DIRIGENTE DI II FASCIA</b>
<b>SCHEDA 6</b>	<b>ASSEGNAZIONE - OBIETTIVI AL TITOLARE DI INCARICO ISPETTIVO, DI CONSULENZA STUDIO E RICERCA</b>
<b>SCHEDA 7</b>	<b>MONITORAGGIO - OBIETTIVO OPERATIVO</b>
<b>SCHEDA 8</b>	<b>MONITORAGGIO - OBIETTIVO DI MIGLIORAMENTO</b>
<b>SCHEDA 9</b>	<b>MONITORAGGIO - OBIETTIVO PER INCARICO ISPETTIVO, DI CONSULENZA STUDIO E RICERCA</b>
<b>SCHEDA 10</b>	<b>VALUTAZIONE - PERFORMANCE TITOLARE DI CDR E DIRIGENTE DI II FASCIA</b>
<b>SCHEDA 11</b>	<b>VALUTAZIONE - PERFORMANCE TITOLARE DI INCARICO ISPETTIVO, DI CONSULENZA STUDIO E RICERCA</b>
<b>SCHEDA 12</b>	<b>VALUTAZIONE - PERSONALE</b>

## PREMESSA

Il **Sistema** di misurazione e valutazione della performance (nei seguenti Sistema) è uno strumento che concorre a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione del Ministero, favorendo processi di sviluppo continuo della qualità degli interventi realizzati e dei servizi offerti, promuovendo la crescita delle competenze professionali e garantendo la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate.

Il Sistema è un elemento essenziale per il ciclo della performance, in quanto definisce le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono (Fig. 1).

In particolare, il Sistema definisce le modalità di misurazione e valutazione della performance, dove per "misurazione" si intende la definizione di un complesso di indicatori adeguato a rilevare in termini quali-quantitativi le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale; mentre per "valutazione" si intende l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione, esprimendo, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti e sui comportamenti organizzativi agiti, attraverso il confronto tra i livelli di performance raggiunti con i risultati attesi, con criteri trasparenti e prefissati, nonché tenendo conto del contesto di riferimento.

Il Sistema dettaglia le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi del processo della performance organizzativa e individuale, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema è stato redatto anche tenendo conto delle Linee guida per il Piano della performance e delle Linee Guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri (Linee Guida n. 1 e 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica) e in coerenza con l'assetto organizzativo del Ministero disciplinato dal DPCM n. 158/2013, che prevede una articolazione in 15 Uffici di livello dirigenziale generale coordinati da un Segretario generale (Fig. 2).

Il presente Sistema si applica a partire dal ciclo della performance 2018.

*Figura 1 – Il ciclo di gestione della performance*

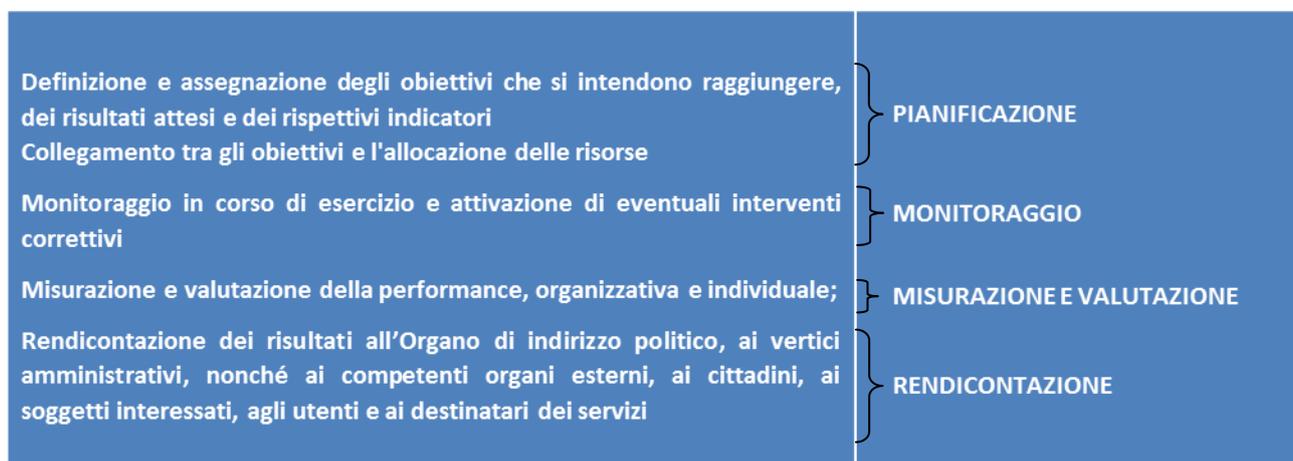
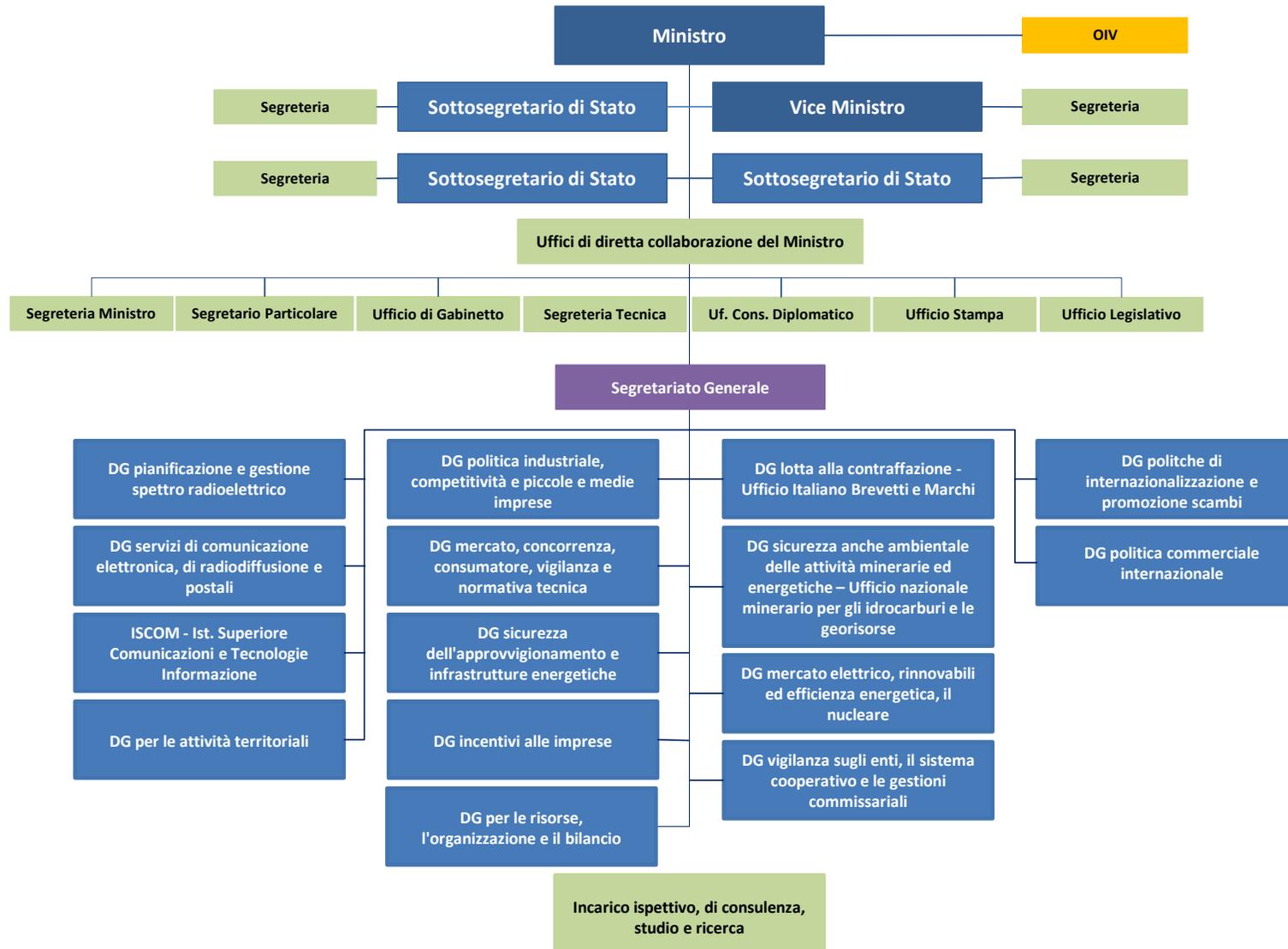


Figura 2 – Assetto organizzativo del Ministero



## 1. GLI ATTORI DEL PROCESSO

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

### ❖ IL MINISTRO

- adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, il Piano e la Relazione sulla Performance e presenta la Relazione alle Camere
- assegna gli obiettivi ai dirigenti di livello generale (titolari dei Centri di responsabilità amministrativa – CdR e titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca)
- valuta la performance dei titolari di CdR e dei titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca.

### ❖ IL TITOLARE DEL CENTRO DI RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA

- propone gli obiettivi strategici e i collegati obiettivi operativi
- adotta la Direttiva di 2° livello
- assegna ai dirigenti di II fascia gli obiettivi individuali
- misura e valuta la performance dei dirigenti della propria struttura e del personale di diretto supporto.

Il **Segretario generale** inoltre:

- predispone l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, il Piano e la Relazione sulla Performance
- coordina la definizione della Nota integrativa al Bilancio di previsione.

### ❖ IL DIRIGENTE DI II FASCIA

- supporta il titolare del CdR nella definizione della Direttiva di 2° livello
- misura e valuta la performance del personale della propria Divisione.

### ❖ L'OIV

- monitora il funzionamento del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora la relativa relazione annuale
- monitora l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati e segnala al Ministro la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio
- comunica le criticità sul ciclo della performance al Ministro e ai vertici amministrativi, alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica
- valida la Relazione sulla performance
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo degli strumenti premianti il merito e le professionalità
- propone al Ministro la valutazione annuale dei dirigenti di livello generale
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

#### ❖ **LA DIREZIONE GENERALE PER LE RISORSE, L'ORGANIZZAZIONE E IL BILANCIO**

- svolge attività di coordinamento in materia di valutazione del personale
- cura lo sviluppo e la gestione del sistema informativo dedicato alla misurazione e valutazione della performance
- cura l'informazione e la comunicazione istituzionale relativa al Sistema rivolta ai soggetti interni ed esterni
- cura la formazione finalizzata alla corretta applicazione del Sistema.

#### ❖ **IL COMITATO UNICO DI GARANZIA**

- individua misure orientate alla valorizzazione del personale e ad eliminare ogni forma di discriminazione; elabora il Piano triennale di Azioni Positive e ne monitora l'attuazione comunicandone gli esiti all'OIV.

#### ❖ **I CITTADINI, ANCHE IN FORMA ASSOCIATA, E ALTRI UTENTI, ANCHE INTERNI**

- partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa valutando i servizi strumentali e di supporto loro rivolti.

## **2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La performance organizzativa è intesa come l'insieme dei risultati delle unità organizzative del Ministero, opportunamente aggregati ed esposti in maniera tale da rendere possibile la valutazione dell'efficienza e dell'efficacia delle attività svolte dal Ministero.

In relazione alle diverse funzioni svolte (amministrazione generale, pianificazione, regolazione, vigilanza e controllo, trasferimento di risorse, erogazione di servizi) le dimensioni rilevanti della performance organizzativa sono:

- la quantità e la qualità delle risorse, umane, economico-finanziarie e strumentali
- il benessere organizzativo delle risorse umane
- il rapporto tra le risorse utilizzate e l'output realizzato
- l'adeguatezza dell'output rispetto ai bisogni e alle attese dell'utenza
- l'effetto generato dall'azione del Ministero sui destinatari diretti e indiretti, nel medio-lungo termine.

A tali dimensioni corrispondono tipologie differenti di indicatori:

- **Indicatori di stato delle risorse**

gli indicatori di stato delle risorse quantificano e qualificano il contesto in cui si svolgono le attività e, in particolare, le risorse a disposizione del Ministero (risorse umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili)

- **Indicatori di efficienza**

gli indicatori di efficienza esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività del Ministero (output)

- **Indicatori di efficacia**

gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi

- **Indicatori di impatto**

gli indicatori d'impatto esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari (diretti o indiretti), nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

## 2.1. Pianificazione e programmazione

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

Al fine di garantire integrazione e coerenza tra gli obiettivi di medio-lungo periodo e quelli di breve, appare necessario che la definizione dei piani pluriennali, di carattere strategico, e dei piani annuali, di maggior dettaglio, avvenga contemporaneamente.

I documenti di pianificazione e programmazione sono:

- **Atto di indirizzo**

L'avvio del ciclo della performance organizzativa è annualmente segnato dalla adozione da parte del Ministro dell'**Atto di indirizzo**, con il quale vengono definite le priorità politiche per il triennio successivo.

L'atto, da adottare indicativamente entro il mese di maggio dell'anno  $t_n$  e comunque entro 60 giorni dall'adozione del Documento di economia e finanza, viene predisposto dal Segretariato generale, con la collaborazione delle Direzioni generali e degli Uffici di diretta collaborazione del Ministro (UdC), in coerenza con il Programma di Governo e, in particolare, con gli Obiettivi generali di Governo, con il quadro di programmazione economico-finanziaria contenuto nel Documento di economia e finanza e con il Piano nazionale delle riforme.

- **Nota integrativa al disegno di legge di Bilancio**

In conformità con le priorità politiche indicate nell'Atto di indirizzo i titolari di CdR individuano gli **obiettivi strategici** di rispettiva competenza che trovano evidenza nella Nota integrativa al disegno di Legge di Bilancio, unitamente alle relative previsioni di spesa<sup>1</sup>. La formulazione degli obiettivi strategici da inserire nella nota integrativa è preceduta e accompagnata dalla definizione degli obiettivi specifici di cui all'art. 5, comma 1, del D.lgs. 150/2009 e s.m.i., che dovranno essere inseriti nel Piano della Performance.

---

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

Gli obiettivi specifici possono essere formulati attraverso una opportuna aggregazione o selezione degli obiettivi strategici inseriti nella Nota integrativa. Si dovrà inoltre garantire una piena coerenza tra gli obiettivi strategici, gli obiettivi specifici e gli obiettivi annuali (questi ultimi costituiscono il contenuto portante della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione).

Ciascun obiettivo strategico, ad elevata rilevanza e con orizzonte temporale triennale, chiaramente identificato, deve essere formulato esplicitando gli effetti che intende perseguire.

Ai fini della misurazione di tali effetti deve essere individuato un set di indicatori significativo che renda evidente il valore creato dalle attività realizzate.

A ciascuno indicatore deve essere correlato un valore base (o attuale) ed un valore target (vale a dire il valore atteso al termine dell'azione/processo cui si riferisce), che consentano di valutare nel corso del tempo il grado di raggiungimento dei risultati prefigurati.

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

La definizione degli obiettivi strategici, da concludere indicativamente nel mese di settembre, avviene con il coordinamento del Segretariato generale e la verifica ai sensi dell'art. 6, co. 1, del D.Lgs 286/99 da parte dell'OIV. Per la pianificazione degli obiettivi strategici si utilizza la scheda 1. Gli UdC provvedono alla definizione del contesto di riferimento dell'azione del Ministero.

Gli obiettivi devono essere verificati, ed eventualmente aggiornati, dopo l'approvazione della legge di Bilancio, in coerenza con gli stanziamenti ivi indicati.

- **Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione**

A seguito della definizione della Nota integrativa si avvia l'elaborazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, atto che presenta nel dettaglio gli **obiettivi operativi annuali**, formulati in coerenza con gli obiettivi strategici contenuti nella Nota Integrativa e gli obiettivi specifici di cui all'art. 5, comma 1, del D.lgs. 150/2009.

La Direttiva generale contiene, inoltre, gli obiettivi di miglioramento dei titolari di CdR nonché gli obiettivi assegnati ai dirigenti generali titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca.

La Direttiva è redatta dal Segretariato generale con il contributo delle Direzioni generali ed è adottata dal Ministro entro 10 giorni dall'approvazione della legge di Bilancio. Gli UdC provvedono alla definizione del contesto di riferimento dell'azione del Ministero.

Per la programmazione degli obiettivi si utilizzano le schede 2, 3 e 4.

- **Direttiva di II livello**

Adottata la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, entro il 31 gennaio, i titolari dei CdR, attraverso la Direttiva di II livello, individuano per ciascun obiettivo operativo, o singole fasi dello stesso, la struttura divisionale responsabile. La Direttiva di II livello che, in analogia con la Direttiva generale, contiene anche gli obiettivi di miglioramento dei responsabili delle strutture.

Per la programmazione degli obiettivi operativi si utilizza la scheda 2; per la programmazione degli obiettivi di miglioramento si utilizza la scheda 3.

- **Piano della Performance**

L'adozione dell'Atto di indirizzo da parte del Ministro segna anche l'avvio della elaborazione del Piano della Performance che, a partire dal quadro di riferimento, individua gli **obiettivi specifici** che l'Amministrazione intende perseguire nel triennio pianificato e nell'anno di riferimento, e i relativi risultati attesi, riferiti sia al proprio funzionamento che alle politiche di settore.

Gli obiettivi specifici, come detto, possono essere il risultato di una diversa aggregazione o selezione di obiettivi strategici e/o operativi, finalizzata a comunicare in maniera efficace le azioni e gli interventi dell'Amministrazione.

Il Piano della Performance presenta, in allegato, gli obiettivi assegnati ai titolari di CdR che contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi specifici annuali, nonché gli indicatori (con rispettivi target e valori di partenza) associati agli stessi.

Il Segretariato generale, che provvede alla redazione del Piano in collaborazione con le Direzioni generali e con gli UdC, deve assicurare la coerenza dello stesso con la Nota integrativa al Bilancio e la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione.

Il Piano della Performance viene adottato dal Ministro entro il 31 gennaio.

Figura 3 – Unitarietà della pianificazione



## 2.2. Misurazione e valutazione

La misurazione e la valutazione sono elementi collegati ma distinti. La **misurazione** consiste nella rilevazione, attraverso l'utilizzo di un sistema di indicatori, del livello di raggiungimento dei risultati. La **valutazione** è l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione, esprimendo, a livello organizzativo e individuale, un giudizio sui risultati raggiunti e sui comportamenti organizzativi agiti, attraverso il confronto tra i livelli di performance raggiunti con i risultati attesi, con criteri trasparenti e prefissati, nonché tenendo conto del contesto di riferimento.

La misurazione può essere realizzata in momenti diversi e a diversi livelli, attraverso l'utilizzo di una specifica reportistica. La misurazione realizzata in periodi intermedi di tempo è detta **monitoraggio**. La misurazione a fine periodo è detta **consuntivazione** e, con riferimento al ciclo della performance disciplinato nel D.lgs 150/2009 e s.m.i., trova espressione, principalmente, nella Relazione sulla Performance.

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

Gli obiettivi strategici e, più in particolare, gli obiettivi operativi, vengono monitorati in corso d'anno (al 30 aprile e al 31 agosto) e alla fine dello stesso (31 dicembre).

Il monitoraggio viene eseguito mediante compilazione delle schede 7, 8 e 9.

L'OIV presenta al Ministro gli esiti del monitoraggio.

L'OIV può svolgere ulteriori azioni di analisi della performance organizzativa attraverso l'accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi dell'Amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. I CdR collaborano attivamente al processo di misurazione e valutazione fornendo i dati e le informazioni richiesti dall'OIV e dagli altri soggetti con funzioni di coordinamento del ciclo di gestione della performance.

I cittadini e gli altri utenti intervengono nel processo potendo esprimere un proprio giudizio in relazione alla qualità dei servizi resi dal Ministero, secondo modalità definite dall'OIV.

## 2.3. Rendicontazione

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

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

L'OIV coordina l'attività, verificando la completezza e correttezza degli inserimenti da parte dei CdR nel portale MEF dedicato. L'attività si conclude con la validazione della Nota integrativa al Rendiconto generale da parte dell'OIV.

Entro il 15 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento, viene definita la **Relazione del Ministro alle Camere**, predisposta sulla base di una istruttoria svolta dall'OIV, con allegato il **Rapporto sulla situazione debitoria dell'Amministrazione**, predisposto dalla Direzione generale per le risorse, l'organizzazione e il bilancio (DGROB).

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

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

La DGROB provvede, inoltre, a disporre annualmente la rendicontazione sociale/bilancio sociale dell'azione dell'Amministrazione anche sulla base dell'indagine volta a rilevare il livello di benessere organizzativo del personale, realizzata in stretto raccordo con il Comitato Unico di Garanzia.

Tabella 4 – Gli attori del ciclo della performance organizzativa

Attore	Pianificazione					Monitoraggio	Rendicontazione		
	Atto di indirizzo	Nota integrativa al bilancio di previsione	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione	Piano della Performance	Direttiva di 2° livello		Nota integrativa al Rendiconto generale	Relazione alle Camere	Relazione sulla Performance
Ministro	A		A	A				A	A
UdC	C	P - C	C	C			R	C	C
OIV		V				Co	Ve	I	V
SG	R	P - Co	R	R		E/Co	R		R
CdR	C	P	P	C	A	E	R	C + R (DGROB)	C

Legenda:

A	Adotta	E	Esegue	R	Redige
C	Collabora	I	Istruisce	V	Valida
Co	Coordina	P	Propone	Ve	Verifica

### 3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è l'insieme dei risultati realizzati dal dipendente e più nello specifico il contributo dato al conseguimento della missione complessiva della struttura in cui opera.

Questa si impernia su due componenti fondamentali:

1. **risultato**
2. **comportamento organizzativo.**

A queste due componenti, per i dirigenti titolari di strutture organizzative, se ne aggiunge una terza relativa al miglioramento apportato all'attività in termini di efficienza e di efficacia, anche considerando la qualità dei servizi resi, il benessere organizzativo, la valorizzazione del personale anche in ottica di genere, lo smart working, la formazione, l'anticorruzione e la trasparenza. L'obiettivo di miglioramento è riferito all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ovvero a particolari responsabilità o obiettivi specifici assegnati al dirigente.

Le prime due componenti vengono valorizzate con l'attribuzione di un punteggio complessivo di 100 punti, di cui 75 per il risultato e 25 per il comportamento organizzativo. Ulteriori 5 punti sono correlati all'obiettivo di miglioramento.

La valutazione della performance individuale è improntata ai seguenti principi:

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

Al fine di garantire il miglior allineamento tra i risultati personali del dipendente e le attese della struttura in cui opera, un rilievo particolare assumono i momenti dedicati al confronto diretto tra valutatore e valutato; questi, per ottenere gli effetti sperati, devono porsi quale parte integrante di un processo continuo ed essere, allo stesso tempo, strumento per portare a conoscenza del dipendente le aspettative che la struttura ha nei suoi confronti. Occasioni particolarmente favorevoli a tali confronti sono i monitoraggi previsti sulla componente organizzativa della performance (30 aprile e 31 agosto). Per la valutazione della performance individuale, fatta eccezione della componente risultato, si utilizza la seguente scala di giudizi cui corrispondono altrettanti punteggi:

	MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	ECCELLENTE
DIRIGENTI	1	2	3	4	5
PERSONALE	0,5	1	1,5	2	2,5

### 3.1. Dirigenti

Gli obiettivi dei dirigenti sono riferiti alle attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte. Nel caso in cui un obiettivo costituisca il risultato di un processo che coinvolge più soggetti, occorre considerare solo la parte di diretta competenza.

Possono essere previsti ulteriori obiettivi in coerenza con il contratto individuale di lavoro.

Riguardo al comportamento organizzativo dei titolari di CdR ovvero dei dirigenti di II fascia vengono prese in considerazione le seguenti aree:

analisi e soluzione dei problemi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse</li><li>▪ ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili</li><li>▪ evidenziare le criticità di implementazione della soluzione adottata e indentificare le possibili azioni correttive</li></ul>
gestione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ allocare le risorse umane, finanziarie e strumentali coerentemente alla complessità del contesto organizzativo</li><li>▪ monitorare lo stato di realizzazione delle attività in vista dell'obiettivo finale</li><li>▪ stimolare le opportunità di crescita professionale dei singoli e valorizzarne il contributo</li><li>▪ favorire lo sviluppo del personale attraverso idonee proposte formative</li><li>▪ favorire forme di lavoro flessibile</li></ul>
relazioni e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ curare le relazioni con gli <i>stakeholder</i>, costruendo e mantenendo reti funzionali alle attività dell'Amministrazione</li><li>▪ promuovere le posizioni dell'Amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne</li><li>▪ elaborare strategie negoziali</li><li>▪ promuovere la circolazione e lo scambio delle informazioni</li><li>▪ prestare attenzione al clima lavorativo</li><li>▪ gestire i conflitti interni</li></ul>
<i>leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità</li><li>▪ orientare i comportamenti al conseguimento degli obiettivi previsti</li><li>▪ orientare i comportamenti in relazione all'evoluzione dello scenario di riferimento, cogliendo nuove opportunità di sviluppo</li><li>▪ orientare i comportamenti verso la soddisfazione dei bisogni dell'utenza, interna ed esterna</li></ul>
trasparenza e prevenzione della corruzione	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ partecipare al processo di gestione del rischio</li><li>▪ diffondere la cultura della legalità</li><li>▪ promuovere la formazione specifica del personale</li><li>▪ promuovere la riqualificazione del personale ai fini di una maggiore fungibilità nei vari settori di competenza dell'Amministrazione</li></ul>

- 
- assicurare l'accessibilità di dati e documenti
  - favorire la partecipazione degli *stakeholder* al processo di misurazione della performance.
- 

Per i soli titolari di incarichi ispettivi, di consulenza, studio e ricerca, il comportamento organizzativo, da riferirsi alle modalità di svolgimento del lavoro, considera le seguenti aree:

---

analisi dei contenuti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ visione strategica</li> <li>▪ contestualizzazione delle tematiche</li> </ul>
originalità	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ trattazione innovativa delle tematiche</li> <li>▪ utilizzo di nuovi strumenti di analisi e valutazione</li> </ul>
relazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ interazione con le strutture dell'Amministrazione e con soggetti esterni</li> </ul>
<i>know-how</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sviluppo e condivisione delle conoscenze</li> </ul>
esaustività	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ completezza e accuratezza del lavoro</li> <li>▪ rispetto dei tempi.</li> </ul>

---

L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Ministro ai dirigenti di livello generale avviene, per il tramite dell'OIV, in concomitanza con l'adozione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, utilizzando le schede 5 e 6 .

L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte dei titolari di CdR ai Dirigenti delle rispettive strutture avviene in concomitanza con l'adozione della Direttiva di II livello, previ incontri dedicati, utilizzando la scheda 5.

Al Ministro compete la valutazione della performance dei dirigenti titolari di incarico di livello generale e vi provvede entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance da parte dell'OIV, tenuto conto della proposta dello stesso Organismo che per i titolari di CdR considera anche l'obiettivo di miglioramento

Il titolare di CdR , entro il 10 febbraio, può presentare al Ministro, per il tramite dell'OIV, un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

Il titolare di incarico ispettivo, di consulenza, studio e ricerca, entro il 31 gennaio, presenta all'OIV una relazione finale delle attività svolte, fornendo elementi puntuali di informazione in ordine alle modalità di svolgimento dell'incarico, e alla coerenza del lavoro svolto con quanto programmato. In caso di incarico avente ad oggetto un contenuto di elevata specializzazione, al fine di elaborare la proposta di competenza, l'OIV può chiamare ad esprimersi la Segreteria tecnica del Ministro.

La valutazione avviene previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la sottoscrizione delle apposite schede 10 e 11.

Ciascun titolare di CdR provvede alla valutazione dei dirigenti assegnati alla propria struttura entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance.

Il valutato, entro il 10 febbraio, può presentare al titolare del CdR un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo.

La valutazione dei dirigenti di II fascia avviene previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la sottoscrizione della scheda 10.

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

### **3.2. Personale**

I titolari di CdR provvedono alla valutazione del personale che è assegnato ad attività di diretto supporto. I dirigenti di II fascia provvedono alla valutazione del personale assegnato alla propria struttura, ivi compresi i titolari di posizione organizzativa. La valutazione del personale si conclude entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance con la sottoscrizione della scheda 12.

Per il personale il valore della componente risultati coincide col punteggio conseguito dall'ufficio, ovvero dalla struttura di appartenenza.

La componente comportamento organizzativo viene valorizzata con l'attribuzione di un punteggio massimo fino a 25 punti e prende in considerazione le seguenti aree:

- cooperazione
- partecipazione
- realizzazione
- competenze.

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

La valutazione dei titolari di posizione organizzativa e di incarico di alta professionalità e specializzazione tiene conto della peculiarità dell'incarico conferito; il titolare, entro il 10 febbraio, può presentare al valutatore un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato l'incarico.

Le schede di valutazione vengono consegnate al valutato direttamente dal valutatore; nel caso in cui vi sia un impedimento alla consegna diretta si provvede al recapito attraverso strumenti che garantiscano la riservatezza del documento.

### 3.3. Uffici di diretta collaborazione del Ministro

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

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

L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Ministro al Direttore dell'Ufficio di Gabinetto, sentito il Capo di Gabinetto, avviene entro il mese di gennaio, previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la sottoscrizione della scheda 5.

L'assegnazione degli obiettivi individuali da parte del Capo di Gabinetto, su proposta del Direttore di Gabinetto, ai dirigenti dell'Ufficio di Gabinetto e da parte del Capo dell'Ufficio legislativo e del Direttore OIV ai dirigenti delle rispettive strutture avviene con le stesse modalità.

Al Ministro compete la valutazione della performance del Direttore dell'Ufficio di Gabinetto, su proposta del Capo di Gabinetto; vi provvede entro 30 giorni dalla validazione da parte dell'OIV della Relazione sulla Performance. Il valutato, entro il 10 febbraio, può presentare al Ministro un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo ai fini della valutazione del comportamento organizzativo. La valutazione avviene previ incontri dedicati e viene formalizzata attraverso la sottoscrizione della scheda 10.

Il Capo di Gabinetto, sentito il Direttore di Gabinetto, provvede alla valutazione dei dirigenti dell'Ufficio di Gabinetto con le medesime modalità. Allo stesso modo vi provvede il Capo dell'Ufficio legislativo e il Direttore OIV per i dirigenti assegnati alle rispettive strutture.

Il personale degli Uffici di diretta collaborazione viene valutato dai rispettivi responsabili, anche sulla base delle proposte dei dirigenti di riferimento ove presenti. La valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda 12.

## 4. CASI PARTICOLARI

- ❖ Qualora nel corso dell'anno il valutato cessi dall'incarico ovvero in caso di diversa assegnazione, il valutatore valuta il comportamento organizzativo sino alla data di permanenza.

La valutazione finale del comportamento organizzativo è effettuata dal valutatore di riferimento al 31 dicembre ed è determinata dalla media ponderata dei punteggi assegnati nell'anno di riferimento. Il computo della media ponderata è effettuato secondo la convenzione contabile, e cioè sulla base di 360 giorni annui.

- ❖ Il valutatore, qualora nel corso d'anno cessi dall'incarico, provvede alla valutazione del comportamento organizzativo del personale, anche dirigenziale, fino alla data di permanenza.

- ❖ Nel caso in cui il periodo di presenza effettiva del valutato non consenta al valutatore di esprimere un giudizio compiuto sulle attività svolte e sui comportamenti tenuti, sentito l'OIV con riferimento alla congruità della motivazione, si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni conseguite nell'ultimo triennio. Nel caso di periodo di servizio inferiore ai tre anni si assegna un punteggio pari alla media delle valutazioni del personale dell'ufficio di appartenenza.

## 5. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le proprie ragioni ricorrendo alle presenti procedure di conciliazione.

Il valutato, senza sottoscrivere la scheda di valutazione, nel termine di 15 giorni dalla data posta sulla stessa, può chiedere al valutatore per iscritto il riesame, argomentandone le motivazioni. Il valutatore entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta, nella medesima forma, risponde accogliendo l'istanza di riesame, ovvero motivandone il diniego.

Se il valutatore e il valutato concordano su una diversa valutazione, la nuova scheda finale sottoscritta da entrambe le parti, sostituisce la precedente; se non concordano, la scheda di valutazione finale, sottoscritta esclusivamente dal valutatore, reca la firma del valutato unicamente per presa visione.

In questo secondo caso, fermo restando il suo diritto di rivolgersi all'autorità giurisdizionale, il valutato chiede entro 30 giorni, l'attivazione della procedura conciliativa di valutazione.

Il Conciliatore per i dirigenti di uffici di livello dirigenziale non generale e per il personale di staff è individuato, annualmente, nel dirigente di altro Ufficio di livello dirigenziale generale in concomitanza con l'adozione del Piano della Performance, mediante sorteggio informatico.

Il Conciliatore per il personale non dirigenziale è individuato nel dirigente dell'Ufficio di livello dirigenziale generale cui presta servizio.

Il Conciliatore, sentiti il valutatore ed il valutato comunica entro trenta giorni dal ricevimento della richiesta di valutazione, una proposta motivata di modifica e/o integrazione alla valutazione ovvero le ragioni per le quali non si ravvisano i presupposti.

Il valutatore nei successivi trenta giorni dal ricevimento del parere può accogliere le modifiche proposte dal Conciliatore o confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione.

## 6. LA TEMPISTICA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

		GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	<i>t-1</i>					Atto di indirizzo →				Nota integrativa alla DL di Bilancio			Nota integrativa alla L. di Bilancio
		Direttiva generale Direttiva di 2° Liv. Piano della Performance →				Monitoraggio →				Monitoraggio →			
	<i>t+1</i>	Monitoraggio →			Nota integrativa al Rendiconto generale →		Relazione alle Camere → Relazione sulla performance →						
PERFORMANCE INDIVIDUALE		Assegnazione obiettivi →			Monitoraggio →					Monitoraggio →			Monitoraggio →
	<i>t+1</i>	Dirigenti e Titolari di posizione organizzativa: compilazione del Report sul comportamento organizzativo 10 FEB →						Valutazioni →					