



Ministero Dell'Ambiente  
e della Tutela del Territorio e del Mare

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

<b>1.</b>	<b>I RIFERIMENTI NORMATIVI.....</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI .....</b>	<b>6</b>
<b>3.</b>	<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA .....</b>	<b>8</b>
3.1.	I DESTINATARI.....	8
3.2.	GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA.....	8
3.3.	CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI SPECIFICI.....	9
3.3.1.	La scelta degli obiettivi.....	9
3.3.2.	La definizione dei pesi.....	9
3.3.3.	La definizione del punteggio .....	10
3.3.4.	Il calcolo del punteggio .....	11
3.4.	IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI .....	11
3.4.1.	Il quadro dei comportamenti organizzativi .....	11
3.4.2.	La definizione del punteggio .....	13
3.5.	IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI COMPLESSIVI e dei PARAMETRI AMBIENTALI .....	14
3.5.1.	La definizione dei risultati complessivi .....	14
3.5.2.	La definizione dei risultati ambientali .....	14
3.6.	IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO .....	15
<b>4.</b>	<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA.....</b>	<b>16</b>
4.1.	I DESTINATARI.....	16
4.2.	RINVIO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA.....	16
<b>5.</b>	<b>IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI .....</b>	<b>17</b>
5.1.	PROGRAMMAZIONE STRATEGICA .....	17
5.2.	LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	17
5.4.	IL MONITORAGGIO DI AVANZAMENTO DEGLI OBIETTIVI: VALUTAZIONI INTERMEDIE .....	18
5.5.	IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE FINALE.....	19
5.5.1.	La valutazione dei Dirigenti di prima fascia.....	19
5.5.2.	La valutazione dei Dirigenti di seconda fascia.....	19
5.6.	ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO E DELLA FASCIA RETRIBUTIVA .....	20
<b>6.</b>	<b>CASI PARTICOLARI.....</b>	<b>22</b>
6.1.	Incarichi di consulenza, studio e ricerca .....	22

6.2.	Uffici di Gabinetto.....	22
6.3.	Ridefinizione degli obiettivi.....	22
6.4.	Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno .....	22
6.5.	Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno .....	22

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI - PREMESSA

Il presente manuale è parte integrante del Sistema di misurazione e valutazione della performance, adottato dal Ministero in aderenza alle disposizioni normative introdotte dal D.lgs. 150/2009, che è intervenuto modificando la struttura del rapporto di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche.

Questa versione del manuale, utilizzata a partire dal ciclo di programmazione 2017, rappresenta un'evoluzione di quella precedente, adottata con Decreto del Ministro dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare il 22 febbraio 2011, caratterizzandosi per l'aggiornamento alla normativa più recentemente emanata e per un impianto che recepisce l'esperienza di misurazione e valutazione delle performance nello specifico ambito ministeriale.

Il manuale incorpora inoltre, adattandole al contesto specifico, alcune *best practices* ampiamente diffuse in ambito privato e intende rendere maggiormente efficace e trasparente la rendicontazione dell'attività ministeriale, con riferimento a una platea ampia di portatori di legittimi interessi.

Il manuale è articolato nelle seguenti parti

1. I riferimenti normativi;
2. Gli obiettivi e i principi generali;
3. Gli elementi del sistema di valutazione.

### 1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel recare il sistema dei controlli interni, ha individuato insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico, la valutazione della dirigenza, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai Centri di responsabilità<sup>1</sup> è effettuata dal Ministro, sulla base degli elementi forniti dall'Organo di valutazione e controllo strategico.

Successivamente le Direttive del Presidente del Consiglio dei Ministri del 2001 e del 2002<sup>2</sup> hanno confermato la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di mettere a punto il sistema di valutazione dei dirigenti.

Sulla base della normativa citata i Contratti collettivi nazionali di lavoro successivamente sottoscritti ne hanno chiarito le modalità applicative evidenziando in particolare la necessità di privilegiare *“l'utilizzazione di dati oggettivi, meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dai dirigenti in relazione ai programmi e obiettivi da perseguire correlati alle risorse umane, finanziarie e strumentali effettivamente rese disponibili”*<sup>3</sup>, la *“preventiva tempestiva determinazione degli obiettivi annuali”*<sup>4</sup> e in definitiva il collegamento tra il sistema di valutazione delle

---

<sup>1</sup> Come attualmente definiti dall'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165

<sup>2</sup> In particolare la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001 e la Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002

<sup>3</sup> Articolo 21, comma 2, C.C.N.L. del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 21 aprile 2006

<sup>4</sup> Articolo 26 “Criteri per l'erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti di seconda fascia”, del C.C.N.L. per il quadriennio 2006-2009 del personale dirigente dell'area 1, sottoscritto il 12 febbraio 2010

prestazioni e l'erogazione del trattamento accessorio *“prevedendone un'effettiva graduazione improntata a criteri di selettività e premialità”*<sup>5</sup>.

L'anno 2009 apre una nuova fase evolutiva del rapporto di lavoro pubblico, evidenziando in modo inequivocabile la relazione da sistema di misurazione e valutazione delle performance delle amministrazioni pubbliche e criteri di selettività nell'attribuzione di trattamenti accessori e del merito individuale dei dipendenti.

In particolare il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha effettuato una profonda rivisitazione del Testo unico sul rapporto di lavoro pubblico (Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165), ridisegnando il riparto di competenze tra legge e Contratto collettivo e definendo elementi, obiettivi, ambiti, ciclo e soggetti che compongono il Sistema di misurazione e valutazione della performance. Tale Decreto, come modificato dal successivo Decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141, rappresenta tuttora la fonte normativa più organica da cui derivano principi, definizioni e strumenti del sistema di valutazione dei dirigenti statali.

Il Decreto legge 24 giugno 2014, n.90, recante *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”* ha riformato le funzioni generali d'indirizzo trasferendo (vedi art. 19, comma 9) le funzioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione in materia di misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, al Dipartimento della funzione pubblica. Il successivo Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105, pubblicato in Gazzetta Ufficiale (Serie Generale) del 17 giugno 2016, n. 140 regola le funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni.

Con il Decreto legge n.90/2014, ma soprattutto con la Legge 7 agosto 2015, n. 124 *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”* si è aperta una nuova fase di riforma, destinata nelle intenzioni del Legislatore a rinnovare profondamente il rapporto tra cittadini e amministrazioni pubbliche, nonché a conseguire obiettivi di efficienza e modernizzazione, evidenziati in particolare nell'art.8 *“Riorganizzazione dell'amministrazione dello Stato”*.

Al momento della pubblicazione di questo manuale il percorso di questa azione di riforma è ancora *in itinere*: l'esercizio della delega al Governo richiede il completamento del percorso di approvazione, in particolare, del principale provvedimento di riforma della dirigenza, nonché di altri provvedimenti attuativi.

Un quadro completo e aggiornato della normativa rilevante e vigente è reperibile sul Portale della Performance <https://performance.gov.it/>, che raccoglie altresì ulteriori documenti, informazioni e riferimenti sull'argomento.

Nelle more dell'evoluzione normativa si è ritenuto comunque opportuno incorporare l'esperienza maturata, in particolare negli ultimi tre anni, grazie alla notevole evoluzione del sistema di misurazione e valutazione delle performance del Ministero dell'Ambiente e della tutela del territorio e del mare, con l'obiettivo di aprire una nuova fase evolutiva, i cui principi ispiratori sono descritti nel successivo paragrafo *“Gli obiettivi e i principi generali”*.

---

<sup>5</sup> Vedi precedente nota 4

## 2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

I principi generali e le condizioni di contesto a cui si ispira il processo di valutazione, in coerenza con le norme, con il Contratto collettivo nazionale della dirigenza e con le specificità del ruolo della dirigenza apicale in ambito ministeriale, sono così riassumibili:

- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione del valutato al procedimento, anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio, da realizzare in tempi certi e congrui;*
- *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore di prima istanza;*
- *approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza;*
- *rapporto di tipo fiduciario che lega i vertici amministrativi al vertice politico, che si riflette nella realizzazione di un sistema di programmazione e valutazione sufficientemente flessibile, allo scopo di consentire al Ministro, anche in corso d'anno se necessario, di integrare gli obiettivi o ridefinirne la priorità, previa condivisione del nuovo sistema di obiettivi con i dirigenti generali;*
- *pari livello di responsabilità e di autorità gerarchica dei vertici amministrativi, da cui conseguono regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali per assicurare omogeneità e uniformità alla valutazione stessa;*
- *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali, che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;*
- *presenza di obiettivi che interessano trasversalmente più strutture che comporta, in considerazione del ruolo di coordinamento del Segretario Generale, l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo complessivo;*
- *presenza di obiettivi caratterizzati da difficoltà di governance, poiché il raggiungimento dei risultati è riconducibile all'intervento di attori diversi quali altri Ministeri, Regioni, Enti locali, Enti di ricerca.*

La riforma del sistema di valutazione è inoltre ispirata ad alcuni principi guida indirizzati a migliorare l'efficacia complessiva del ciclo della performance, di cui il sistema è componente fondamentale:

- maggiore integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio, garantendo la coerenza degli obiettivi di risultato rispetto alle risorse economiche;
- focalizzazione sulle azioni organizzative con maggiore impatto potenziale sui risultati, sui risultati delle azioni (*outcome*) e sull'economia delle risorse impiegate;
- evoluzione del sistema di valutazione coerente con quella del più ampio ciclo di sviluppo del capitale umano;
- semplificazione dei processi e maggiore aderenza a modelli e standard consolidati nell'ambito di organizzazioni complesse, pubbliche e private, anche allo scopo di migliorare la qualità della rendicontazione.

In coerenza con i principi sopra rappresentati il sistema di valutazione tende al raggiungimento di obiettivi distinti e complementari, nell'ambito del più generale principio del divieto di erogazione in modo automatico della retribuzione di risultato:

- ancorare la retribuzione di risultato a elementi oggettivi, che evidenzino le competenze organizzative e i risultati ottenuti;
- assicurare la coerenza tra gli obiettivi delle politiche pubbliche contenuti nel programma di Governo, la consistenza delle risorse a essi destinate, gli indirizzi definiti con le priorità politiche adottate dal Ministro e l'azione amministrativa dei dirigenti;
- rendere visibile e sostanziale l'impegno dell'amministrazione, e *in primis* dei dirigenti chiamati a guidarla, verso il raggiungimento di obiettivi di missione, anche quando siano misurabili nel lungo periodo e richiedano la convergenza di una serie di fattori, non tutti riconducibili all'azione amministrativa diretta;
- agevolare il coordinamento e l'integrazione tra le diverse strutture, valorizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali;
- assicurare la chiara leggibilità delle valutazioni e delle variabili considerate, anche al fine di favorire la confrontabilità dei giudizi nell'ambito più ampio dei processi di valutazione e selezione del personale dirigenziale pubblico.

Il sistema di valutazione, fermi restando i principi ispiratori e la struttura generale, deve evolvere costantemente in coerenza con il contesto organizzativo del Ministero, tenendo conto delle condizioni abilitanti e dei vincoli oggettivi, promuovendo la crescita manageriale, organizzativa e individuale del personale coinvolto.

### 3. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA

#### 3.1. I DESTINATARI

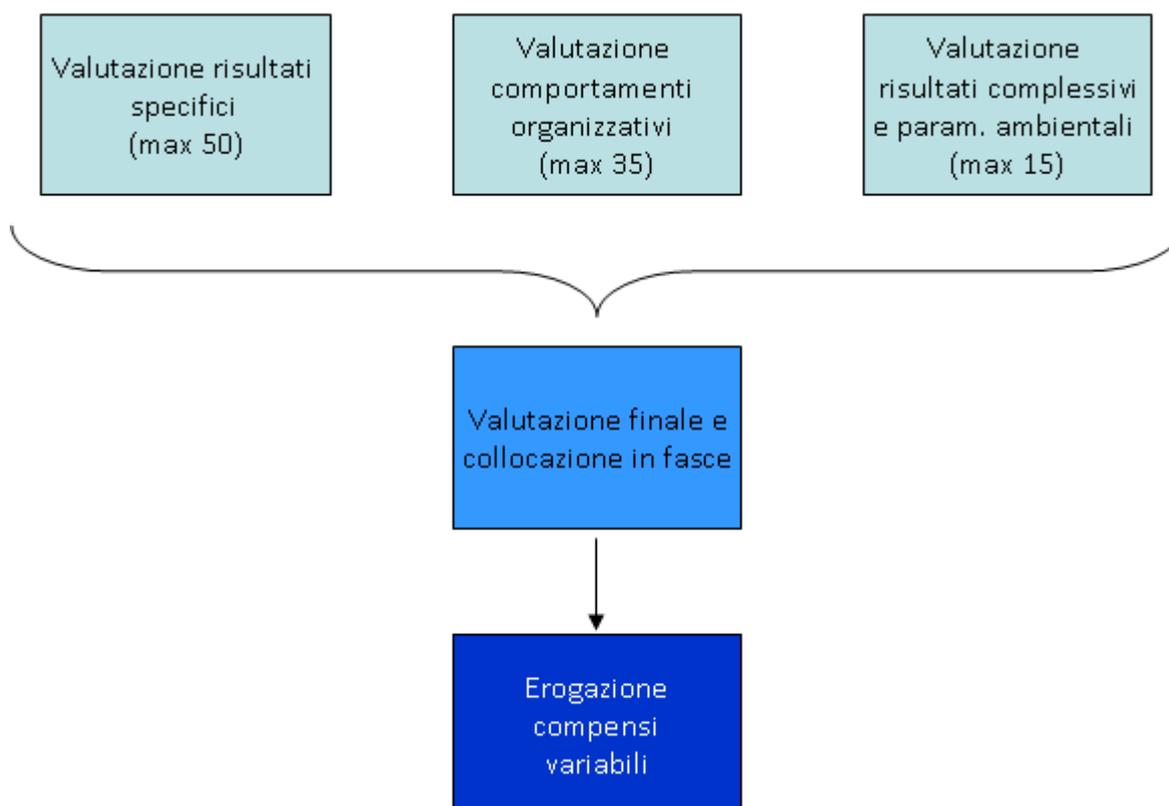
Il sistema di valutazione si applica distintamente:

- al Segretario generale;
- ai Dirigenti di prima fascia titolari di CDR;
- ai Dirigenti di prima fascia con altre funzioni.

#### 3.2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE: LA METODOLOGIA

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista nei contratti individuali ai risultati conseguiti, ai comportamenti organizzativi dimostrati e al risultato complessivo delle politiche ambientali.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue:



Il sistema si articola in cinque passaggi fondamentali:

1. valutazione dei risultati specifici ottenuti e attribuzione di un punteggio (max 50 punti);
2. valutazione delle competenze organizzative e attribuzione di un punteggio (max 35 punti);
3. valutazione dei risultati complessivi del Ministero e del miglioramento di parametri ambientali di lungo periodo; attribuzione di un punteggio (max 15 punti);
4. calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) e attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;

5. attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita, secondo i criteri e le modalità stabilite anche in sede di contrattazione integrativa.

### **3.3. CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI SPECIFICI**

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

#### **3.3.1. La scelta degli obiettivi**

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- *rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato:*  
la valutazione sarà effettuata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi che, discendendo dalle priorità politiche e dagli obiettivi strategici e strutturali, sono considerati più rilevanti in termini di risultati attesi e di risorse impiegate. In ogni caso il numero complessivo degli obiettivi non potrà essere superiore a 5 per ciascun valutato;
- *misurabilità dell'obiettivo:*  
il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione occorre pertanto individuare indicatori ben definiti, secondo le tipologie indicate nella circolare annuale della Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato sulla predisposizione del bilancio, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli.  
Possono essere assegnati obiettivi difficilmente misurabili in modo quantitativo solo se considerati talmente rilevanti da non poter essere esclusi dalla valutazione, ma anche in questo caso occorre individuare *proxy* quantitative correlate o specifiche procedure di misurazione;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato:*  
la valutazione deve basarsi sul principio di responsabilizzazione del valutato. A tal fine è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua struttura. Nel caso in cui l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso, che coinvolge più attori differenti, l'applicazione pratica di questo criterio si può conseguire con differenti metodologie: a) definendo un sotto-obiettivo relativo alla parte di processo direttamente controllata, b) evidenziando le azioni compiute dal valutato per superare le eventuali insufficienze o inerzie di altri attori del processo, c) introducendo criteri di valutazione "incrociata" tra le funzioni interne al Ministero, i cui feedback risulteranno fondamentali per le rispettive valutazioni;
- *chiarezza del limite temporale di riferimento:*  
in coerenza con legge 196/2009, che dispone la programmazione delle risorse su base triennale, le Note integrative al bilancio sono predisposte dai CDR su base triennale, articolando tuttavia gli obiettivi strategici ai fini del ciclo di valutazione su cadenza annuale, in modo da individuare l'effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio ai fini del raggiungimento dell'obiettivo finale.

#### **3.3.2. La definizione dei pesi**

A ciascun obiettivo è associato un peso, non inferiore a 10, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

La somma dei pesi deve essere pari a 50.

### 3.3.3. La definizione del punteggio

Gli obiettivi, da un minimo di 3 fino ad un massimo di 5, coincidono, per i motivi illustrati al paragrafo 3.3.1, derivano dall'albero della performance rappresentato nel Piano della Performance del Ministero.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è determinato secondo le modalità seguenti:

**A** – l'obiettivo è stato compiutamente raggiunto nel periodo temporale prestabilito. Nel caso in cui il parziale raggiungimento sia dipeso da altri Uffici o altre Amministrazioni, la Direzione ha effettuato ogni possibile azione utile al raggiungimento dell'obiettivo, ha documentato analiticamente le cause del parziale risultato e ha predisposto un piano per il completamento;

**B** – l'obiettivo è stato compiutamente raggiunto con uno slittamento temporale non superiore ai 60 giorni, senza che ciò comprometta la possibilità di raggiungere il risultato complessivo nel triennio di programmazione. Valgono le medesime considerazioni riguardo il parziale raggiungimento dell'obiettivo;

**C** – l'obiettivo è stato raggiunto solo parzialmente o con un ritardo superiore ai 60 giorni per carenze o ritardi dovuti ad altri Uffici o Amministrazioni; non vi è tuttavia adeguata evidenza di azioni di sollecito, di piani alternativi e di analitica individuazione delle responsabilità. Nel caso in cui l'obiettivo consista nella produzione di un documento (quali ad esempio una bozza di decreto, un parere, una relazione) in assenza di valutazione espressa dall'Ufficio che ne ha fatto richiesta viene attribuita questa valutazione;

**D** – l'obiettivo è stato raggiunto solo parzialmente o con ritardo superiore ai 60 giorni, per cause imputabili alla Direzione;

**E** – l'obiettivo non è stato raggiunto o lo è stato in misura insufficiente.

Nel caso in cui si rilevasse, nel corso del periodo di valutazione, che l'obiettivo non potrà essere in alcun modo raggiunto o potrà esserlo in misura insufficiente per cause da essa non controllabili, la Direzione è tenuta a segnalare la situazione proponendo l'eliminazione dell'obiettivo. In caso contrario l'obiettivo sarà valutato in misura insufficiente, anche in presenza di cause esterne.

A ciascuna valutazione corrisponderà un punteggio, così determinato:

A = 100%

B = 90%

C = 75%

D = tra 40% e 70% in funzione della misura di parziale raggiungimento

E = 0%

### 3.3.4. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum P_i p_i$$

in cui

$P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_i$  è il punteggio relativo all'obiettivo i-esimo;

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 ( $\sum P_i = 0$ ) e 50 ( $\sum P_i = 100$ ).

## 3.4. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

### 3.4.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

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

Tale obiettivo ha inoltre la funzione di arricchire il sistema di valutazione in modo *complementare rispetto al sistema di valutazione dei risultati*, che:

- non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno, dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione;
- può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa, dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie;
- riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (con altre strutture del Ministero, con altri Ministeri, con altri livelli di Governo, con altri soggetti), dovendo ricorrere a obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili;
- non evidenzia la crescita organizzativa della struttura e la sua capacità di migliorare costantemente in produttività e flessibilità, dovendo valutare risultati specifici di periodo;
- non consente di evidenziare la capacità del Dirigente di promuovere la crescita dei collaboratori, di valorizzare le risorse più capaci, di utilizzare tecniche e strumenti evoluti di gestione delle risorse umane;
- non consente di evidenziare capacità o carenze organizzative specifiche, utili a valutare l'opportunità di conferire successivi incarichi al Valutato, dovendosi focalizzare sui risultati dell'Amministrazione.

A tale scopo, vengono valutate cinque categorie di comportamenti organizzativi:

- Gestione risorse umane
- Capacità gestionale
- Eccellenza realizzativa

- Caratteristiche personali

Per ciascuna categoria sono individuati i principali descrittori / modelli di comportamento utilizzati per definire la componente organizzativa della valutazione:

#### Gestione risorse umane

- Comunica alle proprie persone in maniera efficace e convincente gli obiettivi della propria area di responsabilità e le strategie per raggiungerli.
- Crea un ambiente di lavoro dove esprimere i diversi punti di vista è un valore, dove i problemi vengono fatti emergere e dove il problem solving è applicato estesamente.
- Promuove e supporta i processi di sviluppo delle proprie persone, monitora il livello di motivazione ed engagement della propria struttura, mettendo in atto le opportune azioni correttive quando necessario.
- Guida i processi di definizione e valutazione delle prestazioni assicurandosi che tutte le persone abbiano obiettivi misurabili e possano contribuire al meglio delle loro capacità e competenze. Si assicura che le priorità siano chiaramente definite per gli individui ed i team, monitora l'andamento delle prestazioni mettendo in atto le azioni necessarie se gli obiettivi non sono rispettati.
- Utilizza in modo efficace gli incontri e le riunioni di lavoro.

#### Capacità gestionale

- Dà la direzione e fornisce chiarezza alla propria organizzazione per quanto riguarda le priorità e gli obiettivi chiave da raggiungere.
- Guida il raggiungimento dei risultati promuovendo il senso di urgenza e l'assunzione di responsabilità a tutti i livelli della propria organizzazione. Enfatizza l'importanza di raggiungere i risultati ed utilizza efficacemente tutte le risorse a propria disposizione per ottenere il massimo impatto sui risultati stessi.
- Crea un ambiente di lavoro che supporta la velocità di esecuzione, promuove l'eccellenza e riconosce le prestazioni.
- Crea una cultura che promuova i rapporti di collaborazione e di lavoro all'interno della propria organizzazione e dell'intero Ministero.
- Utilizza strumenti di monitoraggio continuo delle attività e ne misura l'avanzamento.
- Effettua una rendicontazione precisa, esaustiva, chiara e sintetica.

#### Eccellenza realizzativa

- Si assume la responsabilità personale dei risultati ottenuti. E' in grado di sfidare se stesso e gli altri per migliorare i risultati della propria area di responsabilità, non si accontenta di quanto raggiunto.
- Pensa ed agisce a 360°, coinvolge gli altri attori interessati, condivide opinioni ed idee all'interno ed all'esterno della propria area di responsabilità per ottenere i migliori risultati possibili per la propria struttura ed il Ministero.
- Conduce analisi e prende decisioni basate su fatti e cerca di trovare le vere origini dei problemi per arrivare alle soluzioni definitive. Lavora costantemente per massimizzare i risultati ed aumentare il valore riducendone i costi: "più valore per meno".
- Opera un controllo efficace sulla quantità e sulla destinazione della spesa, ottenendo miglioramenti di efficienza.

- Pretende che le cose siano fatte bene la prima volta, che i problemi siano anticipati e risolti, che ci si concentri sulle attività ad alto valore aggiunto e non su quelle a basso valore aggiunto.

#### Caratteristiche personali

- E' persona aperta al cambiamento ed in grado di realizzarlo, riesce a vedere le cose da prospettive diverse, è adattabile e flessibile. Vede l'incertezza come un'opportunità ed è in grado di gestire efficacemente l'ambiguità.
- Ha un alto livello di energia personale ed è in grado di superare le difficoltà e le battute d'arresto.
- E' persona fortemente orientata al risultato, decisa ed influente. E' in grado di sfidare lo status quo per ottenere migliori risultati.
- Dimostra integrità ed eticità. Definisce per sé e gli altri i più alti standard di prestazione. E' persona in grado di far succedere le cose anche quando è difficile farlo.
- Dimostra capacità di leadership intellettuale, sviluppando idee e posizioni articolate e argomentandone i contenuti in contesti interni ed esterni al Ministero.

#### Relazioni

- Ascolta, supporta ed apprezza le altre persone; è aperto a nuove opinioni. Costruisce relazioni, basate sulla professionalità, significative e durature all'interno ed all'esterno della propria struttura al fine di generare valore per il Ministero.
- Condivide sistematicamente ed apertamente le informazioni e le conoscenze con i collaboratori, i colleghi ed il proprio network professionale allo scopo di creare nuove opportunità e superare eventuali difficoltà.
- Ricerca per se e fornisce agli altri in maniera strutturata e continua feedback ed informazioni per migliorare i risultati e le performance.
- Apprezza e rispetta le differenze individuali e sa utilizzare le diversità, il talento, le competenze delle diverse persone per ottenere i migliori risultati possibili. Ha il coraggio di assumere posizioni scomode o impopolari, se necessario per il bene dell'istituzione e dei suoi obiettivi. Tratta tutte le persone con rispetto.
- Partecipa attivamente alle riunioni tra colleghi con analoghe responsabilità e alle attività di programmazione / consuntivazione del Ministero.

#### **3.4.2. La definizione del punteggio**

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il Valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione delle capacità, delle azioni e dei comportamenti:

A = superiori alle aspettative - viene identificato come esempio dagli altri - 5 pt

B = pienamente corrispondenti alle aspettative - 4 pt

C = parzialmente in linea, con limitate aree di miglioramento – 3 pt

D = non adeguato, con diverse aree di miglioramento – 2 pt

E = non in linea - 0 pt.

A ciascuna categoria e per ciascun valutato potrà essere attribuito un peso base (=1) o doppio (=2) in funzione della rilevanza nel periodo di valutazione. La somma dei pesi dovrà comunque essere uguale a 7.

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi nelle singole categorie comportamentali, secondo la relazione:

$$P_c = \sum P_i p_i$$

in cui

$P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti;

$P_i$  è il punteggio relativo alla categoria i-esima;

$p_i$  è il peso attribuito alla categoria i-esima.

Il valore massimo attribuibile a questa componente di valutazione è 35.

### **3.5. IL CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI COMPLESSIVI e dei PARAMETRI AMBIENTALI**

#### **3.5.1. La definizione dei risultati complessivi**

Nell'ambito della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, contenuta nel Piano della performance, l'Autorità politica può definire obiettivi e risultati attesi che richiedono un grado elevato di collaborazione tra le Direzioni Generali, un ruolo preminente di coordinamento da parte del Segretariato Generale e un concerto di azioni delle strutture politiche e amministrative decisivi per il raggiungimento degli obiettivi.

Per evitare una suddivisione arbitraria di tali obiettivi tra le Direzioni Generali, individuando sotto-obiettivi meno significativi, e per evidenziare la necessità di un "patto di squadra" tra i vertici amministrativi si prevede di individuare alcuni obiettivi complessivi, attribuiti a tutte le Direzioni Generali e al Segretario Generale.

Per la loro natura e rilevanza sono obiettivi per i quali non è prevista una gradualità di raggiungimento dei risultati, la valutazione pertanto, effettuata dal Ministro con il supporto degli Uffici di diretta collaborazione, prevede soltanto i valori "raggiunto / non raggiunto".

#### **3.5.2. La definizione dei risultati ambientali**

Con l'obiettivo di testimoniare concretamente l'impegno dell'Amministrazione per il raggiungimento di risultati ambientali previsti da Leggi nazionali e comunitarie, da Accordi e Trattati internazionali, che impegnano il nostro Paese in azioni di lungo termine, sono definiti alcuni indicatori di particolare rilevanza, misurabili con metodologie verificate e condivise a livello internazionale. I valori di riferimento sono pertanto forniti dall'Ente che ne cura la rilevazione (es. ISPRA, ISTAT, Euromonitor etc) e gli obiettivi annuali devono essere coerenti con quello di lungo periodo (es. livello di emissioni di CO2 definito nell'ambito degli accordi "COP21").

Anche in questo caso la valutazione dell'obiettivo si limiterà a prevedere i due valori "raggiunto / non raggiunto".

Gli obiettivi e gli indicatori individuati nel Piano della Performance devono essere riconducibili all'azione del Ministero intesa come ruolo di guida e monitoraggio delle azioni di medio e lungo periodo, necessariamente attuate anche da altri soggetti istituzionali e non. I risultati attesi devono rappresentare il concreto impegno verso il miglioramento della qualità ambientale, tenendo conto tuttavia dei potenziali effetti negativi non controllabili dall'uomo o più specificamente dall'azione di governo (es. eventi naturali imprevedibili, effetti di politiche di altri stati, andamenti climatici avversi nel periodo etc).

Il numero totale degli indicatori dei risultati complessivi e ambientali è compreso tra 3 e 5, con la possibilità di assegnare a ciascuno pesi differenti.

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione:

$$P_a = \sum P_i p_i$$

in cui

$P_a$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;

$P_i$  è il punteggio relativo all'obiettivo i-esimo;

$p_i$  è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo.

Il valore massimo attribuibile a questa componente di valutazione è 15.

### 3.6. IL PUNTEGGIO COMPLESSIVO

Il punteggio complessivo è pari a

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

in cui

$P_{tot}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;  $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;  $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi;  $P_a$  è il punteggio relativo ai risultati complessivi e ambientali.

## **4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA**

### **4.1. I DESTINATARI**

Il sistema di valutazione si applica ai Dirigenti di seconda fascia:

- Responsabili di Divisione;
- con altre funzioni.

### **4.2. RINVIO AL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI PRIMA FASCIA**

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance dei Dirigenti di seconda fascia si articola in modo del tutto analogo a quello dei Dirigenti di livello superiore. In particolare si applicano quindi le indicazioni di cui ai paragrafi dal 3.2 al 3.6.

Il punteggio complessivo è pertanto pari a:

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

in cui

$P_{\text{tot}}$  è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato;  $P_r$  è il punteggio relativo ai risultati conseguiti;  $P_c$  è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi;  $P_a$  è il punteggio relativo ai risultati complessivi e ambientali.

La necessaria differenziazione rispetto ai Direttori Generali si esprime tenendo in considerazione l'ambito più limitato degli obiettivi, del numero di persone appartenente all'unità organizzativa, al livello di responsabilità assunte. Le caratteristiche dei descrittori utilizzati, tipici e complessivamente necessari per valutare ruoli manageriali, li rendono applicabili a tutti i livelli dirigenziali individuati, senza necessità di limitarne il numero nel caso dei Dirigenti di seconda fascia. Il valutatore avrà il compito di evidenziare, sia nei colloqui individuali, che nelle schede di valutazione, le caratteristiche comportamentali più rilevanti nel contesto organizzativo specifico e più significative ai fini della valutazione.

## **5. IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

L'articolazione del procedimento di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del processo di programmazione e controllo strategico.

### **5.1. PROGRAMMAZIONE STRATEGICA**

Il processo di programmazione strategica, che comprende anche la definizione degli elementi utilizzati per il procedimento di valutazione, ha inizio nel mese di luglio e si conclude nel mese di settembre, in concomitanza con la predisposizione del Disegno di Legge di Bilancio e delle relative Note integrative.

Il Segretario generale, sulla scorta del Programma di Governo, del vigente bilancio di previsione triennale, delle direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri, delle indicazioni tecniche recate dalle Circolari del Ministero dell'economia e delle finanze, dell'ultima Direttiva generale annuale del Ministro, del suo più recente rendiconto predisposto dai CdR, nonché di ogni altro atto di indirizzo e programmazione emanato dal Ministro, collabora con l'organo di indirizzo politico alla predisposizione di una prima bozza di lavoro dell'Atto di indirizzo.

Parallelamente al processo di programmazione strategica il Ministro, con il supporto degli Uffici di diretta collaborazione e dell'OIV, identifica le priorità politiche maggiormente rilevanti per l'anno successivo, oggetto di monitoraggio costante nel corso dell'anno. Dette priorità politiche sono riassunte nell'Atto d'indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

La Direttiva generale annuale del Ministro per l'azione amministrativa e la gestione conclude e codifica i contenuti del processo di programmazione strategica annuale.

### **5.2. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Il calendario delle attività viene definito annualmente dall'OIV in collaborazione con il Segretario generale.

Sulla base dell'Atto di indirizzo e delle linee guida, vengono tenuti appositi incontri con ciascun Dirigente preposto ad ogni CdR al fine di analizzare, in modo preliminare, l'impatto delle priorità sull'azione amministrativa dei vari centri di responsabilità e, 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".

Nell'ambito del processo di programmazione strategica viene effettuata la messa a punto degli obiettivi strategici e strutturali da parte dei dirigenti di prima fascia titolari di CdR - coordinati dal Segretario generale e coadiuvati dall'OIV - che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed i cicli di programmazione economica e finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale:

- degli obiettivi strategici e strutturali e dei relativi indicatori di risultato (ciclo di pianificazione strategica),
- delle previsioni di spesa triennale riconducibili a obiettivi e azioni (ciclo programmazione economica),
- delle suddivisioni per anno e del raccordo con le schede capitolo (ciclo programmazione finanziaria).

### **5.3. L'ANALISI E L'ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Agli obiettivi definiti nell'ambito del processo di programmazione strategica possono essere eventualmente aggiunti ulteriori obiettivi strettamente legati alle priorità politiche e/o espressamente concordati con il Ministro.

Ciascun responsabile di CdR e l'OIV, nella logica della programmazione partecipata, analizzano i risultati attesi e i criteri di ponderazione degli obiettivi e degli indicatori.

Questa fase è, quindi, dedicata alla fase di definitivo "consolidamento" degli obiettivi, che vede impegnati, in una logica di condivisione, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, il Segretariato e i CdR.

Il Ministro, supportato dal Segretario generale e dall'OIV, approva definitivamente gli obiettivi da assegnare ai responsabili di CdR e tramite la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione assegna gli obiettivi ai Valutati. A ciascun responsabile di CdR viene inoltre indicato il peso attribuito alle categorie di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

Successivamente all'emanazione della Direttiva ciascun Dirigente responsabile di CdR definisce, discute e concorda gli obiettivi da assegnare ai Dirigenti preposti alle Divisioni in cui si articola il proprio CdR.

Gli obiettivi e gli indicatori definiti per il CdR possono essere interamente o parzialmente ripartiti tra i Dirigenti responsabili di Divisione. Ad essi possono essere aggiunti altri obiettivi operativi, con relativi indicatori, nei casi in cui non sia altrimenti possibile effettuare una valutazione esaustiva dell'operato del Dirigente. Il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi è reso accessibile e trasparente all'OIV, costituendo parte integrante e rilevante della valutazione del Dirigente responsabile di CdR.

Gli obiettivi così definiti sono attribuiti ai Dirigenti tramite Direttiva di II° livello o analogo atto dirigenziale. A ciascun Responsabile di Divisione viene inoltre indicato il peso attribuito alle categorie di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione.

Ai soli fini di semplificazione e sintesi il Piano e la Relazione della Performance potranno contenere un numero inferiore di obiettivi e indicatori, selezionando i più rilevanti in ottica di efficace comunicazione ai portatori d'interessi e alla cittadinanza in generale.

### **5.4. IL MONITORAGGIO DI AVANZAMENTO DEGLI OBIETTIVI: VALUTAZIONI INTERMEDIE**

L'OIV, in applicazione comma 2 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua il monitoraggio dell'attuazione della Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, acquisendo i dati necessari ogni semestre (o con frequenza maggiore per le priorità politiche), per il tramite degli appositi moduli dei sistemi informativi gestionali ovvero attraverso l'elaborazione dei CdR.

Parallelamente, nell'ambito del processo di valutazione, l'OIV effettua con cadenza semestrale 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;

- quanto agli obiettivi complessivi e ambientali rispettivamente le valutazioni del Ministro e degli Enti incaricati della rilevazione; per queste variabili non è previsto il monitoraggio intermedio di avanzamento.

Ciascun Dirigente responsabile di CdR effettua analogamente il monitoraggio delle performance nell'area organizzativa di sua competenza.

Nell'ambito del processo di monitoraggio intermedio e finale ciascun Responsabile di CdR trasmette all'OIV e al Segretario generale una relazione sintetica contenente le informazioni relative ai processi oggetto di monitoraggio, nonché le analoghe relazioni rese dai Dirigenti responsabili delle Divisioni.

L'OIV trasmette al Segretario generale e al singolo Valutato la scheda monitoraggio obiettivi oggetto di valutazione, contenente gli esiti del monitoraggio di periodo, che formano oggetto, nella logica della valutazione partecipata, di appositi incontri, anche con il Segretario generale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché ad acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Ministro.

## **5.5. IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE FINALE**

### **5.5.1. La valutazione dei Dirigenti di prima fascia**

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla citata relazione sintetica del Responsabile di CdR oggetto di valutazione in cui, oltre ai commenti relativi ad obiettivi e risultati, egli descrive le azioni svolte, le modalità gestionali adottate e in generale le informazioni utili a valutare il proprio comportamento organizzativo. A essa fa seguito un colloquio individuale tra l'OIV e ciascun Valutato nel corso del quale il Valutatore definisce anche il punteggio da attribuire ai comportamenti organizzativi.

L'OIV, istruita la valutazione, trasmette i risultati di questo processo al Ministro, soggetto valutatore.

Il Ministro, sentito il Segretario generale e con il supporto metodologico dell'OIV, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi:

- utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 3.4,
- tenendo conto della citata relazione,
- considerando l'interazione avuta nel corso dell'anno col Valutato,
- portando in valutazione eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

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

A conclusione degli incontri relativi al monitoraggio di fine anno, l'OIV formula la proposta di valutazione finale dei risultati raggiunti aggregando i punteggi secondo le modalità di cui al paragrafo 3.6.

Per quanto riguarda le attività di coordinamento di cui all'art 2 del DPR n. 140/2009 il Segretario generale, anche sulla scorta degli elementi e delle relazioni annuali dei Dirigenti generali preposti ai CdR, trasmette all'OIV la propria Relazione finale sulle attività coordinate, oggetto di valutazione, con riferimento sia ai risultati che al comportamento organizzativo.

L'OIV, istruita la valutazione dei responsabili di CdR e del Segretario Generale (sulla base della succitata Relazione finale), trasmette i risultati di questo processo al Ministro, soggetto valutatore.

### **5.5.2. La valutazione dei Dirigenti di seconda fascia**

Analogamente la fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla citata relazione sintetica del Valutato in cui, oltre ai commenti relativi ad obiettivi e risultati, egli descrive le azioni svolte, le modalità gestionali adottate e in generale le informazioni utili a valutare il proprio comportamento organizzativo. A essa fa seguito un colloquio individuale tra il Responsabile di CdR e ciascun Valutato nel corso del quale il Valutatore definisce anche il punteggio da attribuire ai comportamenti organizzativi.

Al termine dei colloqui è comunicata al Valutato la valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, debitamente motivate, con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi per esperire l'eventuale fase di contraddittorio, da effettuarsi mediante la presentazione di osservazioni o la richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro i termini definiti nel calendario dei processi di valutazione il Valutatore calcola per ciascun Valutato il punteggio filiale e notifica il provvedimento finale. Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di revisione, su richiesta del dirigente interessato presentata entro 10 giorni dalla notifica del provvedimento. La richiesta deve precisare l'esposizione dei fatti e delle ragioni posti a fondamento della contestazione.

Le parti interessate sono invitate a comparire in sede conciliativa, durante la quale il Dirigente valutato può chiedere l'assistenza di un rappresentante sindacale o di un legale. Questa fase si conclude con un provvedimento motivato, emanato entro 30 giorni dalla richiesta di revisione del dirigente ricorrente.

Le modalità di costituzione e funzionamento della Commissione di conciliazione e le cause di ricorso ammissibili potranno essere regolate con provvedimento della Direzione generale degli affari generali e del personale o di rango superiore.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi alla Direzione generale degli affari generali e del personale, per avviare la procedura di corresponsione della retribuzione di risultato. I provvedimenti di valutazione soggetti a rettifica per autotutela devono in ogni caso essere emessi entro i termini previsti per l'esercizio finanziario considerato.

## **5.6. ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO E DELLA FASCIA RETRIBUTIVA**

L'OIV, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato e ne riporta i risultati nella scheda di valutazione.

Ai fini della determinazione di fascia retributiva i punteggi complessivamente ottenuti sono così utilizzati:

- tra 90 e 100 → fascia 100%
- tra 75 e 90 → fascia 75%
- tra 50 e 75 → fascia 30%
- inferiore a 50 → fascia 0%.

In presenza di uno o più obiettivi non raggiunti (valutazione "E") di peso complessivamente superiore al 20% e/o di valutazione insufficiente ("E") di due o più comportamenti organizzativi il Valutato viene automaticamente collocato in fascia 0%.

La collocazione dei Valutati in fasce di retribuzione variabile meno diversificate rispetto ai punteggi ottenuti risponde alle seguenti logiche:

- il meccanismo di valutazione consente un'elevata articolazione dei punteggi, ma prevede necessariamente di confrontare situazioni organizzative spesso molto diversificate;
- in caso di pieno raggiungimento di tutti gli obiettivi, inclusi quelli complessivi e ambientali, e di una valutazione dei comportamenti organizzativi pienamente positiva il punteggio attribuito è 93. I

valori più elevati possono rispecchiare performance che hanno superato le aspettative, utili per valutare l'attribuzione di futuri incarichi, ma non rilevanti ai fini della valutazione di merito dell'incarico in corso;

- il meccanismo di valutazione deve stabilire premialità per i soli dirigenti che raggiungono risultati e adottano comportamenti superiori alla media, evitando che, sia pure in misura ridotta, i premi possano riguardare anche dirigenti che svolgono in maniera sufficiente o mediocre (o addirittura parzialmente insufficiente) i propri compiti.

I risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal Valutatore al Valutato.

## **6. CASI PARTICOLARI**

### **6.1. Incarichi di consulenza, studio e ricerca**

La valutazione dei dirigenti di prima fascia con incarichi conferiti ai sensi dell'articolo 19, comma 10 del D.Lgs 165/2001 è effettuata dal Ministro con il supporto dell'OIV e del Segretario generale.

Gli obiettivi sono individuati tra quelli indicati nel decreto di conferimento dell'incarico o, eventualmente, in specifiche Direttive del Ministro; valgono per essi i tempi e le modalità indicate nel presente Manuale.

### **6.2. Uffici di Gabinetto**

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

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

### **6.3. Ridefinizione degli obiettivi**

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

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

### **6.4. Copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno**

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

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

### **6.5. Abbandono della posizione dirigenziale in corso d'anno**

E' possibile che una posizione dirigenziale sia abbandonata in corso d'anno. La valutazione del dirigente interessato è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente raggiunto al periodo di permanenza nell'incarico.

Valutazione della Performance

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>		
<b>SCHEDA DI MONITORAGGIO DEI RISULTATI COMPLESSIVI E DEI PARAMETRI AMBIENTALI</b>				
<b>N</b>	<b>Obiettivo oggetto di valutazione in coerenza con l'obiettivo di lungo periodo</b>	<b>Valore dell'obiettivo : raggiunto/no raggiunto</b>	<b>Peso p<sub>i</sub></b>	<b>Punteggi o pesato P<sub>i</sub> x p<sub>i</sub></b>
1				
2				
3				
4				
5				
	<b>Punteggio pesato totale</b>			
	<b>Punteggio pesato massimo raggiungibile</b>			<b>15</b>

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data

Firma del Presidente OIV

Firma dei componenti OIV

## **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI COMPLESSIVI E DEI PARAMETRI AMBIENTALI**

Il numero totale degli indicatori dei risultati complessivi e ambientali è compreso tra 3 e 5, con la possibilità di assegnare a ciascuno pesi differenti.

Il valore massimo attribuibile a questa componente di valutazione è 15



Valutazione della Performance

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		Dott.			
<b>SCHEDA DI MONITORAGGIO OBIETTIVI SPECIFICI</b>					
N	Obiettivo oggetto di valutazione (codice e nome)	Natura dell'obiettivo	Punteggio $P_i$	Peso $p_i$	Punteggio pesato $P_i \times p_i$
1					
2					
3					
4					
5					
	<b>Punteggio pesato totale (<math>P_i \times p_i</math>)</b>				
	<b>Punteggio pesato totale x 50%</b>				

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data

Firma del Presidente OIV

Firma dei Componenti OIV

## **CRITERI DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI SPECIFICI :**

### **6.5.1. La definizione dei pesi**

A ciascun obiettivo è associato un peso, non inferiore a 10, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce.

La somma dei pesi deve essere pari a 50.

### **6.5.2. La definizione del punteggio**

Gli obiettivi, da un minimo di 3 fino ad un massimo di 5, coincidono, per i motivi illustrati al paragrafo 3.3.1, derivano dall'albero della performance rappresentato nel Piano della Performance del Ministero.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è determinato secondo le modalità seguenti:

A – l'obiettivo è stato compiutamente raggiunto nel periodo temporale prestabilito. Nel caso in cui il parziale raggiungimento sia dipeso da altri Uffici o altre Amministrazioni, la Direzione ha effettuato ogni possibile azione utile al raggiungimento dell'obiettivo, ha documentato analiticamente le cause del parziale risultato e ha predisposto un piano per il completamento;

B – l'obiettivo è stato compiutamente raggiunto con uno slittamento temporale non superiore ai 60 giorni, senza che ciò comprometta la possibilità di raggiungere il risultato complessivo nel triennio di programmazione. Valgono le medesime considerazioni riguardo il parziale raggiungimento dell'obiettivo;

C – l'obiettivo è stato raggiunto solo parzialmente o con un ritardo superiore ai 60 giorni per carenze o ritardi dovuti ad altri Uffici o Amministrazioni; non vi è tuttavia adeguata evidenza di azioni di sollecito, di piani alternativi e di analitica individuazione delle responsabilità. Nel caso in cui l'obiettivo consista nella produzione di un documento (quali ad esempio una bozza di decreto, un parere, una relazione) in assenza di valutazione espressa dall'Ufficio che ne ha fatto richiesta viene attribuita questa valutazione;

D – l'obiettivo è stato raggiunto solo parzialmente o con ritardo superiore ai 60 giorni, per cause imputabili alla Direzione;

E – l'obiettivo non è stato raggiunto o lo è stato in misura insufficiente.

Nel caso in cui si rilevasse, nel corso del periodo di valutazione, che l'obiettivo non potrà essere in alcun modo raggiunto o potrà esserlo in misura insufficiente per cause da essa non controllabili, la Direzione è tenuta a segnalare la situazione proponendo l'eliminazione dell'obiettivo. In caso contrario l'obiettivo sarà valutato in misura insufficiente, anche in presenza di cause esterne.

A ciascuna valutazione corrisponderà un punteggio, così determinato:

**A = 100%**

**B = 90%**

**C = 75%**

**D = tra 40% e 70% in funzione della misura di parziale raggiungimento**

**E = 0%**



**DIREZIONE GENERALE:**

**Dott.**

**Valutazione dei comportamenti organizzativi**

**Pi**

**pi**

**Punteggio pesato  
(Pi x pi)**

**Gestione Risorse Umane  
Commento**

**Capacità Gestionale  
Commento**

**Eccellenza realizzativa**  
**Commento**

**Caratteristiche Personali**  
**Commento**

**Relazioni/Relationship  
Commento**

**Punteggio Totale Pesato**

.....

Firma del Presidente OIV

Firma del Valutato

Firma dei Componenti OIV

Data

## CRITERIO DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

### 6.5.3. La definizione del punteggio

A ciascun comportamento organizzativo sono associati cinque livelli di valutazione e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il Valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione delle capacità, delle azioni e dei comportamenti:

A = superiori alle aspettative - viene identificato come esempio dagli altri - 5 pt

B = pienamente corrispondenti alle aspettative - 4 pt

C = parzialmente in linea, con limitate aree di miglioramento – 3 pt

D = non adeguato, con diverse aree di miglioramento – 2 pt

E = non in linea - 0 pt.

A ciascuna categoria e per ciascun valutato potrà essere attribuito un peso base (=1) o doppio (=2) in funzione della rilevanza nel periodo di valutazione. La somma dei pesi dovrà comunque essere uguale a 7.



Valutazione della Performance

<b>DIREZIONE GENERALE:</b>		<b>Dott.</b>
<b>SCHEDA VALUTAZIONE FINALE</b>		
<b>N</b>		<b>PUNTEGGIO CONSEGUITO</b>
1	Valutazione dei Risultati Specifici (SCHEDA 1) (Max 50)	
2	Valutazione Comportamenti Organizzativi (SCHEDA 2) (Max 35)	
3	Valutazione dei Risultati Complessivi e dei Parametri Ambientali ( SCHEDA 3) (Max 15)	
	<b>VALUTAZIONE TOTALE (1+2+3)</b>	
<b>Punteggio massimo conseguibile</b>		<b>100</b>

Firma del Valutatore

Firma del Valutato

Data

Data

Firma del Presidente dell'OIV

Componenti OIV

Data